مُدیریت

در کاروانهای حج

حوزه نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت در کاروانهای حج

نویسنده:

مرکز تحقیقات حج

ناشر چاپی:

مشعر

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت در کاروانهای حج

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت در کاروانهای حج/ [حوزه نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت].

مشخصات نشر : تهران: مشعر، ۱۳۸۲.

مشخصات ظاهری : ۸۸ ص.: مصور، جدول، نمونه.

شابک : ۴۲۰۰ریال: ۹۶۴۷۶۳۵۲۵۷ ؛ ۲۰۰۰ ریال (چاپ دوم)

یادداشت : چاپ دوم: ۱۳۷۵.

یادداشت : کتابنامه به صورت زیرنویس.

موضوع : حج -- مدیریت.

موضوع : مدیران حج -- شرح وظایف.

موضوع : مدیران -- اخلاق حرفه‌ای.

شناسه افزوده : حوزه نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت.

رده بندی کنگره : BP۲۶۲/۴/م۴

رده بندی دیویی : ۲۹۷/۷۶۳

شماره کتابشناسی ملی : م۸۱-۴۹۷۳۱

ص:۱

اشاره

ص:۲

ص:۳

ص:۴۰

ص:۵

ص:۶

ص:۷

ص:۸

ص:۹

ص: ۱۰

مقدمه

بر اندیشمندان پوشیده نیست که اهمیت دادن به «آموزش» یکی از معیارهای پیشبرد در هر کار است. در پرتو آموزش صحیح، برنامه‌ریزی و سازماندهی است که روند کار مجموعه را ارتقا می‌دهد و زمینه اجرای صحیح کار فراهم می‌گردد و همچنین به مجری انگیزه لازم را برای کار بیشتر می‌دهد.

بر این اساس با عنایت به نظریات مکتوب شما مدیران محترم، سازمان حج و زیارت به تهیه سلسله نوشتارهایی برای آموزش عوامل مختلف اجرایی تصمیم گرفت که با سعی و تلاش پیگیر و مستمر چند نفر از مدیران محترم کاروان، جزوه حاضر تحت عنوان «مدیریت در کاروانهای حج» حاوی مطالبی در زمینه اصول مدیریت و توصیه‌های اجرای خاصّ حج تنظیم گردید.

امید است مدیران محترم ضمن مطالعه دقیق مطالب با توجه به تجارب مفید خود از ارائه پیشنهادها و نظریات تکمیلی دریغ ننمایند.

خداوند به همه ما توفیق دهد که با حضور در آن مشاهد مشرّفه ضمن خودسازی این وظیفه خطیر را به نحو احسن انجام دهیم.

و من اللّه التّوفیق و علیه التّکلان

سازمان حج و زیارت

ص: ۱۱

پیشگفتار

پیامبر گرامی اسلام فرمود:

«منْ ولیّ علی عشرهٔ کان له عقل اربعین، و منْ ولّی اربعین کان له عقْل اربعمأهٔ» (۱) ۱؛

پیامبر- ص- فرمود: «کسی که امور ده نفر را عهده‌دار شود، سزاوار است که خود چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسؤولیت اداره چهل نفر را بر عهده گیرد، باید عقل چهارصد نفر را دارا باشد.»

شاید بتوان ادعا کرد مدیریت از مباحث بسیار قدیمی و کهنه بشر است؛ زیرا از آن روز که بشر پا به عرصه خاک نهاد و با زن و فرزند و قوم و قبیله خویش زندگی اجتماعی را آغاز نمود، اندیشه مدیریت و رهبری و سرپرستی همان مجموعه کوچک و خانوادگی را در ذهن خود پروراند.

در هر جا که چند انسان گرد یکدیگر جمع شدند تا زندگی خود را

۱- - نهج الفصاحه، ص ۵۷۳.

ص: ۱۲

بر اساس تعاون و همکاری ارتقا بخشند، نیاز به مدیریت در رأس نیازهایشان قرار گرفت و قبل از هر چیز، آگاهانه و یا بدون توجه، مدیریت محور و موضوع کلیه حرکتها گردید.

فضل بن شاذان نیشابوری، از فقهای بزرگ و یاران نزدیک حضرت رضا- ع- می گوید: از امام- ع- در مورد «ضرورت مدیریت» شنیدم که فرمود:

«در مطالعه احوال بشر، هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد، مگر با وجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را سرپرستی کند.» (۱) ۲

یکی از ویژگیهای عصر حاضر، افزایش روز افزون نیازهای انسان است؛ نیاز به ارتباط در سطحی گسترده؛ نیاز به کشف علل پدیده‌ها؛ نیاز به فتح دریچه‌های پنهان علم؛ نیاز به رشته‌های گوناگون علمی نیاز به تشکیلات و سازمانهای منظم و ...

در میان همه این نیازمندیها، برای استفاده بیشتر از امکانات و استعدادها و رسیدن سریعتر به مطلوب، «شناختِ شیوه‌های مدیریت» از اولویت خاصی برخوردار است.

اگرچه قرن بیستم را قرن «تکنولوژی» و «صنعت» نامیده‌اند، اما امروزه بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی، قرن بیست و یکم را قرن «مدیریت و نرم افزار» پیش بینی کرده‌اند. «مدیریت» در هر سازمانی را به «تفکر» در ساختار بدن می‌توان تشبیه نمود. بدن آدمی یک نظام

۱- - علامه مجلسی، بحار الانوار، ج ۲۳ ص ۳۲.

ص: ۱۳

تشکیلاتی فوق العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالی‌ترین صورت در بر گرفته است. این تشکیلات حیرت انگیز و منظم، دارای بخشهای زیر است:

۱- مرکز تصمیم‌گیری؛

۲- فرماندهان و مدیران کل و جزء؛

۳- بازوهای اجرایی؛

۴- انگیزه‌های حرکت؛

۵- برنامه ریزی و سازماندهی؛

۶- کنترل و هماهنگی و ...

به طوری که اگر یک لحظه، گوشه‌ای از این ساختار دچار اختلال شود، مرگ به سراغ انسان می‌آید و یا لااقل بیمار می‌شود. اما در میان این سازمان حیرت انگیز، مغز به عنوان مرکز تصمیم‌گیری، آموخته‌ها را ذخیره و تجزیه و تحلیل می‌کند و سپس این آموخته‌ها را به صورت فرامین به اعضا انتقال می‌دهد تا آنها وظیفه مورد نظر را انجام دهند و سرانجام مغز اعمال انجام یافته توسط سایر اعضا را ارزیابی و فرامین اصلاحی را صادر می‌کند تا مجموعه اعضای بدن بتوانند به بهترین وجه، وظیفه خود را به انجام رسانند.

کاروان حج نیز سازمانی است که اعضای آن را کارکنان و زائران کاروان تشکیل می‌دهند و مدیر همانند ناخدای کشتی، مسؤولیت اداره این مجموعه را بر عهده دارد. این کاروانها هر سال، در اوایل ماه مبارک رمضان، به منظور ارائه خدمات لازم به زائرانِ خانه خدا تشکیل می‌شود

ص: ۱۴

و طی مراحلی وظایف محوله را تا اواخر ماه ذیحجه به انجام می‌رسانند.

در هر کاروان حج، مدیر، نقش رهبری، طرح و برنامه‌ریزی، کنترل، سازماندهی و آموزش را بر عهده دارد. «کاروانهای حج»، زیر مجموعه تشکیلات بزرگتری به نام «سازمان حج و زیارت» هستند.

گفتنی است که برای آشنایی هرچه بیشتر مدیران، تا کنون کتابها و جزوه‌هایی در زمینه: «تاریخ زندگی پیامبر- ص-»، «حج و احکام آن»، «شرح وظایف مدیران» و «مکالمه عربی» در اختیار آنان قرار گرفته است و مدیران طی آزمونی به صورت: کتاب باز: به پرسشهایی دراین باره جواب داده‌اند و این نوشتار نیز در پی این سلسله آموزشها تهیه شده است که در آن با ارائه مطالبی درباره مدیریت و تطابق آن با امور اجرایی کاروانهای حج سعی بر ایجاد هماهنگی افکار واندیشه‌ها و تجارب مدیران محترم کاروانها دارد. امید است در انجام وظایف نیکو و سرانجام در انجام حجی مقبول و سعی مشکور کمکی شایسته نماید.

و نکته آخر آن که مواردی که در این کتاب به آن اشاره شده، به صورت یک رهنمون کلّی برای کاروانهای حج تمتع، تهیه شده است و البته این مدیر است که با تدبیر صحیح و استفاده بهینه از امکانات موجود و اندوخته‌ها سعی خواهد کرد زمینه به انجام رساندن این نکات را تا حد امکان فراهم سازد. و متقابلًا انتظار این است که با ارائه نظریات و پیشنهادات اصلاحی ما را در غنی سازی بیشتر این گونه جزوه‌ها یاری فرمایند.

امید آن‌که خداوند درپرتو توجهات خاصّه حضرت ولی‌عصر- عج-

ص: ۱۵

به ما توفیق دهد که بتوانیم وظایف خود را به نحو احسن انجام دهیم و افتخار خدمت به «ضیوف الرحمن» را در کارنامه اعمال خود ثبت نماییم و در پیشگاه خداوند سربلند گردیم و انتظارات مسؤولان و دست اندرکاران حج، به خصوص مقام معظم رهبری را برآورده سازیم.

ان شاء اللّه

ص: ۱۶

فصل اول: مديريت علمی

تعريف مدير

يكی از متداول‌ترين تعريفها درباره «مديريت»، عبارت است از:

«انجام دادن كارها به وسيله و از طريق ديگران. (۱) ۳ بنابر تعريف ديگر:

«مديريت عبارت است از كار كردن با افراد و به وسيله افراد، برای تحقّق بخشيدن به هدف‌های سازمانی.» (۲) ۴ در تعريفهای بالا دو موضوع مورد تأكيد قرار گرفته است:

الف- تحقق بخشيدن به اهداف سازمانی؛

ب- وجود افرادی تحت نظر مديريت، برای انجام كارها.

لذا هر جا و هر زمان، جمعی از افراد برای رسيدن به هدفی

۱- - كتاب مديريت تأليف دكتر جلال مقدس.

۲- - كتاب مديريت سازمانی اثر پال و مرسی.

ص: ۱۷

معین، بخواهند تلاشهایی انجام دهند (یعنی سازمان داشته باشند) مدیریت اجتناب ناپذیر خواهد بود.

مدیریت اسلامی

مـدیریت در اسـلام شـیوه خاصـی از رهبریِ مبتنی بر مبانی فکری و عقیـدتی اسـلام است؛ به نحوی که زمینه رشـد انسان را به سوی «اللَّه» (۱) ۵ فراهم سـازد و مطابق کتاب (۲) ۶ و سـنت و روش پیامبر- ص- (۳) ۷ و امامـان معصوم و علوم و فنون و تجارب بشـری (۴) ۸ جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف؛ همانند یک محور عمل کند.

تعریف سازمان

یکی از تعریفهـای معروف در مورد سازمان این است: «سازمان پدیـده‌ای است اجتماعی و از افرادی که توانایی همکاری داشـته و با روابطی معیـن و گونـاگون برای نیـل به هـدف مشـترکی کوشـش می‌کننـد تشـکیل می‌شـود. «سازمـان» و «مـدیریت» لازم و ملزوم یکدیگرند.»

مدیریت علم است یا هنر؟

گروهی مدیریت را هنر دانسته‌اند و همواره برای مدیر صفاتی

۱- – آل عمران: ۲۸، الی اللَّه المصیر.

۲- – همان: ۱۳۸، هذا بیان للنّاس وهدی و موعظهٔ للمتقین.

۳- – احزاب: ۲۱، لقد کان لکم فی رسول اللَّه اسوهٔ حسنهٔ.

۴- – حدیث نبوی، اطلبو العلم ولو بالصین.

ص: ۱۸

ذاتی بر شمرده‌اند، از جمله:

تیز هوشی؛ عمق فکری؛ دورنگری؛ وسعت نظر؛ تندرستی جسمانی؛ سرعت تجزیه و تحلیل؛ ادراک محیط؛ قدرت تشخیص و تفکیک موضوعات از هم.

لذا این گروه همواره برای انتخاب مدیر، به دنبال کسانی بوده‌اند که صفات فوق را در حدّ بالایی داشته باشند.

گروهی دیگر مدیریت را کاربرد علوم و کسب مهارتهای مختلف مدیریت دانسته‌اند؛ مانند:

اصول تصمیم گیری علمی؛ صنعت اطلاعات؛ تکنیکهای انبارداری؛ تکنیکهای حمل و نقل و ...

این گروه عقیده دارند که افراد انتخاب شده را باید با آموخته‌های علمی به سوی مدیریت صحیح هدایت نمود. البته اکثریت، هر دو نظر را قبول داشته و بر این باورند که لازم است به هنگام انتخاب مدیران، علاوه بر صفات ذاتی، آموزش روش‌های علمی مدیریت را مد نظر قرار دهند و پس از انتخاب نیز متناسب با نوع مدیریت به آموزش‌های اختصاصی مورد نظر بپردازند.

مهارتهای سه گانه و سطوح مدیریت

۱- مهارتهای مدیریت

مهارتهای مدیریت‌را می‌توان به سه بخش کلی تقسیم‌بندی کرد:

ص: ۱۹

الف: مهارتهای فنی؛

عبارتند از توانایی به کار بردن دانش‌ها، روش‌ها، ابزار و فنون، که از طریق تجربه، تحصیل و کاورزی کسب می‌شود، مانند مهارت در حسابداری، مهارت در رانندگی، مهارت در سیم‌کشی برق، مهارت در ساختمان سازی و ...

ب: مهارتهای انسانی؛

منظور از مهارت انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار ثمر بخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را به عهده دارد؛ به عبارت دیگر؛ مهارت انسانی عبارت است از توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر است؛ مانند مهارت در خوب سخن گفتن، مهارت در روانشناسی افراد، مهارت در عقیده شناسی، مهارت در انواع برخوردها با دیگران و مهارت در آموزش.

ج: مهارتهای ادراکی؛

منظور از مهارت ادراکی یا مهارت مبتنی بر درک کلّی عبارت است از توانایی فهمیدن پیچیدگیهای کل سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص مدیر در خور شرایط سازمان عمل می‌نماید یا نه؟ و به عبارت دیگر: قدرت تلقی سازمان به صورت یک واحد کلی است.

مهارت ادراکی را می‌توان شاملِ درک موقعیت افراد در سازمان، درک موقعیت خودش در بین کارکنان، درک موقعیت کل سازمان در ارتباط با سایر سازمانها، درک جهت حرکت عمومی جامعه و مشابه آنها دانست.

ص: ۲۰

۲- سطوح مدیریت

سطوح مدیریت را نیز می‌توان به طور کلی به سه بخش تجزیه کرد:

الف- سطوح عالی؛ شامل مقامات عالی، مدیران عامل، رؤسای سازمانها و ...

ب- سطوح میانی؛ شامل معاونهای مدیران عامل، معاونان سازمانها و ...

ج- سطوح اجرایی؛ شامل مدیران کارخانه‌ها، رؤسای ادارات و ...

با توجه به تقسیم بندی مهارتها و سطوح مدیریت و برای فهم بهتر ارتباط بین این دو نوع تقسیم بندی، جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول مهارتهای مورد نیاز در سطوح مدیریت

مهارت ادراکی-- مهارت انسانی-- مهارت فنی-- مهارتهای مورد نیاز

سطوح مدیریت

زیادمتوسط کم‌مدیریت عالی‌متوسط متوسط متوسط مدیریت میانی کم متوسط زیادمدیریت اجرایی

به عبارت روشن‌تر مدیران عالی، به مهارتهای فنی کمتر و مهارتهای انسانی و ادراکی بیشتری احتیاج دارند.

مدیران میانی به مهارتهای فنی و انسانی و ادراکی تقریباً به طور

ص: ۲۱

مساوی احتیاج دارند.

مدیران اجرایی به مهارت ادراکی کمتر و بالعکس به مهارتهای انسانی و فنی بیشتری احتیاج دارند.

وظایف مدیریت

اشاره

وظایف مدیران را به طور کلی بشرح زیر می‌توان بیان نمود:

۱- تعیین اهداف

اولین وظیفه مدیر، مشخص کردن اهداف تشکیل سازمان تحتِ نظر وی است.

این اهداف که باید به صورت کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت تهیه گردد؛ توسط شخص مدیر تهیه می گردد، یا از طریق مدیریتهای رده بالاتر، از قبل تعیین شده است.

۲- برنامه‌ریزی

پس از مشخص کردن اهداف سازمانی، مدیر برنامه عملیاتی مجموعه تحت نظر خود را تنظیم می کند.

برنامه ریزی؛ یعنی تصمیم گیری پیشاپیش و منظم شده در مورد اقداماتی که باید صورت پذیرد. به مثال ساده زیر در این مورد توجه فرمایید.

ص: ۲۲

برنامه‌ریزی پروژه مدرسه‌سازی

اسکلت سازی

-- بتن ریزی-- تسطیح زمین-- گرفتن جواز

در و پنجره سازی

طراحی نقشه-- خرید زمین

خرید مصالح

برنامه ریزی فوق نخست توالی مراحل انجام کار را نشان می‌دهد و همچنین با توجه به زمان بندیهای در نظر گرفته شده معلوم می‌شود که برای طی یک مسیر چه مقدار زمان باید صرف شود.

امروزه موضوع برنامه ریزی بسیار پیشرفت کرده و با استفاده از انواع مدلهای ریاضی و کامپیوترهای پیشرفته انجام می‌پذیرد. به شما نیز پیشنهاد می گردد در جهت انجام کارهایی که در پیش دارید برنامه عملیاتی مربوطه را با در نظر گرفتن زمان‌بندی ارائه شده ترسیم نمایید.

۳- سازماندهی

سازماندهی؛ یعنی شکل سازمان و گروه را تهیه و به دیگران تفهیم نمودن؛ مانند نمودار زیرین:

ص: ۲۳

نمودار تشکیلات کاروانهای حج

روحانی‌مسؤول کاروان‌بازرس

معاون

دستیارخواهران

گروه طبخ‌گروه پذیرایی‌گروه آبدار

آشپزمأمور پذیرایی ارشدآبدار

کمک آشپزمأمور پذیرایی ۴- ۱ کمک آبدار

در این مرحله، انتخاب و به کار گماردن افراد از جمله وظایف مدیر است که در این جا تعیین صلاحیت‌های کارکنان، تعیین شرایط احراز مشاغل، ایجاد روشهایی برای استخدام و غیر آن مد نظر می‌باشد.

۴- بودجه بندی

یکی از وظایف مهم مدیر بودجه بندی هزینه‌ها و درآمدها است؛ به عبارت دیگر زمان‌بندی برای هزینه‌ها و درآمدها و نیز تعیین انواع و مقدار هر یک از هزینه‌ها و درآمدها، در هرچه بهتر اداره کردن سازمان، یکی از نقش‌های اساسی مدیر است.

ص: ۲۴

به هنگام اجرای بودجه پیش بینی شده باید تلاشهایی در جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها با حفظ کیفیت خدمات و کالاها صورت گیرد. این مسأله از امور مهم بودجه بندی به شمار می‌آید.

۵- انگیزش

یکی دیگر از وظایف اساسی مدیران، ایجاد انگیزه در کسانی است که به نوعی تحت مدیریت وی قرار دارند. روان‌شناسان معتقدند که برای انجام هر عملی انگیزه‌ای وجود دارد و این انگیزه بر مبنای احتیاج است و از طرف دیگر احتیاجات انسانی را به پنج بخش کلی به شرح زیر تقسیم بندی کرده‌اند:

نیاز

به

خودیابی

احترام و مسؤولیت

نیازهای عاطفی (اجتماعی بودن)

نیازهای امنیتی

احتیاجات مادی

ص: ۲۵

به نظر شما در کاروان‌های حج که شامل زائران و کارکنان می‌باشد نیازهای افراد در چه درجه و طبقه‌ای از این تقسیم بندی جای می گیرد؟ وظیفه مدیران و کارکنان و نیز حجاج محترم در قبال هم و در جهت ارضای این احتیاجات چه خواهد بود؟

۶- هماهنگی

یکی دیگر از وظایف مدیر ایجاد موازنه و تطبیق بین وظایف متعددی است که افراد و واحدهای مختلف سازمان به منظور تأمین هدف مشترک انجام می‌دهند؛ مانند راننده‌ای که اتومبیلی را می‌راند و بین سرعت، دنده و جاده هماهنگی ایجاد می کند و یا رهبر گروه سرودی که بین گروه خود هماهنگی به وجود می آورد.

۷- هر مدیری در سازمان خود روش مخصوص برای هدایت و اجرای عملیات و مدیریت بر کارکنان اعمال می‌کند

که تفصیل آن در صفحات بعدی خواهد آمد.

۸- کنترل یا نظارت

مطابقت نتایج عملیات با هدفهای از پیش تعیین شده، کنترل یا نظارت است. از نتایج مهم کنترل اصلاح مسیر و یا حصول اطمینان از صحت مسیر کار خواهد بود. برای کنترل امور معمولًا از فرم‌هایی استفاده می‌شود که دریک ستون آمارهای استاندارد شده و در ستون

ص: ۲۶

دیگر نتایج عملیات نوشته می‌شود و سپس در ستون سوم مقدار مغایرت‌ها ذکر و در ستون آخر نتایج، بررسی می گردند.

روش‌های مدیریت

اشاره

هر مدیر در سازمان خود روش مدیریتی مخصوصـی برای اعمال مدیریت انتخاب می کند. یکی از بهترین ضابطه‌ها برای تعیین روش مـدیریت در سازمان عبارت از تعیین درجه‌ای از آزادی و نظارت است که مـدیر نسـبت به زیردسـتان اعمال می کنـد. با توجه به این ضابطه روشهای مدیریت را می‌توان به چهار دسته تقسیم نمود:

الف- مدیریت مستبد؛

ب- مدیریت رها شده؛

ج- مدیریت دموکراتیک؛

د- مدیریت اسلامی.

الف- مدیریت مستبد

روشی است که در آن، مدیر:

۱- زیر دستان را در موقع اجرای دستورها کاملًا زیر نظر گرفته و بر آنها نظارت شدید روا می‌دارد.

۲- در جزئیات نحوه انجام کارهای زیر دستان دخالت می کند.

۳- به ندرت به زیردست اجازه ابراز و اخذ تصمیم را می‌دهد.

ص: ۲۷

۴- اصطکاک و اختلاف نظر را گناه می‌شمارد.

۵- از زیر دست خود اطاعت محض می‌خواهد.

۶- خود را نسبت به زیر دستان والاتر می‌پندارد و معتقد است که از هر نظر بر دیگران ارجح است.

۷- انتظار دارد که زیر دست این ارجحیت را قبول کند.

۸- کارها را به صورت مرکزیت اداره می‌کند و کوچکترین عمل را تحت نظر داشته و از کار گروهی نیز دوری می‌کند.

۹- خط مشی سازمان را به تنهایی تعیین و مشخص می‌کند و طرحهای لازم را بدون مشورت با دیگران تهیه نموده و دستور صادر می‌کند.

۱۰- معتقد است که اگر خطایی از زیر دست سر بزند باید حتماً مجازات شود.

ب- مدیریت بی بندوبار

نقطه مقابل مدیریت مستبد، مدیر بی بند و بار و رها شده است، با خصوصیات زیر:

۱- مدیر به ندرت خط مشی و دستورالعمل خاصی برای رسیدن به اهداف تهیه می‌کند.

۲- علاقه‌ای به هدایت و راهنمائی زیر دست ندارد.

۳- آزادی کامل به زیر دست می‌دهد تا هر نوع تصمیمی که مایل است اتخاذ کند.

ص: ۲۸

۴- تلاش برای تغییر رفتار، عقیده و نظر زیر دست به نفع سازمان به عمل نمی‌آورد.

۵- و در یک کلام عقیده دارد «بگذار هرچه می‌خواهد اتفاق بیفتد.»

ج- مدیریت دموکراتیک

روشی است که در آن مدیر:

۱- سعی می‌کند قبل از اتخاذ تصمیم در مورد عملی، با افراد زیر مجموعه خود و دیگران مشورت کند.

۲- نظارت بر زیردستان را در موقع اجرای دستورها به حداقل می‌رساند.

۳- در صورتی که زیردست مهارت و تخصص کافی برای انجام عملی داشته باشد، جزئیات نحوه کار را به او القا نمی‌کند.

۴- اختلاف نظر و اصطکاک را نافع می‌شمارد و به پیشنهادهایی که برای بهبود سازمان ارائه می‌شود توجه می‌کند.

۵- تا حد امکان به زیردست اجازه اخذ تصمیم می‌دهد.

۶- در حالی که به اختلاف مقام و درجه بین خود و زیر دست آگاه است؛ اما به این مورد توجه نمی‌کند.

۷- به تفویض اختیار وعدم تمرکز در کار معتقد و پایبند است.

۸- در صورتی که زیر دست مرتکب خطایی شد او را راهنمایی می‌کند.

۹- سعی می‌کند که کارها به صورت گروهی انجام شود.

ص: ۲۹

۱۰- به طور خلاصه در این مدیریت فقط اعمال مدیریت وروابط کاری حاکم است و به شرع توجهی نمی‌شود.

د- مدیریت اسلامی

روشی است که در آن، مدیر:

۱- مدیریت خود را تا آن جا نافذ می‌داند که با احکام الهی تضادی نداشته باشد. (۱) ۹ ۲- معتقد است که در صورت قطع رابطه با مقام امامت و رهبری، مشروعیت خود را از دست می‌دهد. (۲) ۱۰ ۳- مدیریت را ابزاری برای خدمت به خلق خدا می‌داند، نه حاکمیت بر آنها (مدیر خادم است نه حاکم).

۴- به تقدس وسیله اعتقاد دارد؛ یعنی برای رسیدن به هدف نمی‌تواند از هر وسیله نامشروع استفاده کند در مدیریتهای بر شمرده قبلی برای رسیدن به هدف خود از هر وسیله‌ای حتی نامشروع استفاده می‌کند. (۳) ۱۱ ۵- مدیریت را آمیخته‌ای از هدایت و حکومت می‌شمارد و

۱- - امام علی-ع- در نامه‌ای به مردم مصر در معرفی مالک اشتر نوشت: «ای مردم مصر! سخن نماینده علی را بشنوید و فرمانش را اطاعت کنید، در چیزی که مطابق با حق باشد.»

۲- - امام رضا-ع-: «به وسیله امام نماز و زکات و روزه و حج و جهاد تمام، و خراج و صدقات افزون، و حدود و احکام اجرا، و مرزها و مناطق حفظ می‌شوند (تحف العقول، ص ۴۳۸).

۳- - امام علی-ع-: به شکستی که بر وفق عدالت است تن در ده و از پیروزی‌ای که با ستمگری به دست آید، اجتناب کن (شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید، ج ۲۰، ص ۳۵۸).

ص: ۳۰

جنبه‌های هدایتی و ارشادی آن را بیشتر از جنبه‌های حکومتی می‌داند.

۶- به اهمیت نقش خود در مجموعه، به عنوان یک نقش محوری و اساسی وقوف و آگاهی دارد، ولی از آن به عنوان ضربه‌ای علیه همکاران خود استفاده نمی‌کند. (۱) ۱۲ ۷- به کار گروهی معتقد است و سعی می‌کند در جهت رسیدن به اهداف والای اسلامی هدایتگر حرکتهای گروهی باشد و بیشتر طرحها و اندیشه‌های مدیریتی خود را از طریق آنها انجام دهد.

۸- پس از مشورت و مطالعه راههای پیشنهادی و فراهم نمودن زمینه انجام کار و سنجیدن جوانب آن با شجاعت و البته قاطعیت او توأم با خوشرویی و اخلاق اسلامی است. (۲) ۱۳ قاطعیت تصمیم خود را عملی می‌سازد. (۳) ۱۴ ۹- پاسداری از ارزشهای انسانی انسانها را از جمله وظایف مهم خود می‌داند. (۴) ۱۵ ۱۰- سعی می‌کند با نیروهای تحت فرمان خود با حسن خلق

۱- - امام علی- ع-: نقش مدیر و زمامدار کشور به مانند رشته‌ای است که از وسط مهره‌ها گذشته و آنان را در یک محور گرد آورده و به یکدیگر پیوند زده است. هر گاه این رشته پاره شود، مهره‌ها عامل ارتباط را از دست داده و پراکنده خواهند شد و با گسستن آن رشته دیگر زمینه‌ای برای مدیریت وجود ندارد (نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶).

۲- - نامه امام علی- ع- به مالک اشتر: «اگر می‌خواهی مدیریت قدرتمند داشته باشی شدت و قاطعیت رابا انعطاف پذیری و نرمش درآمیز.

۳- - و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی اللّٰه (آل عمران، ۱۵۹).

۴- - امام علی- ع-: «اگر مسلمانی واقعه شکسته شدن حیثیت انسانها را بشنود و از اندوه سنگین آن بمیرد نه تنها نباید مورد ملامت قرار گیرد، بلکه از نظر من سزاوار مردن است (نهج البلاغه، خطبه ۲۷).

ص: ۳۱

رفتار کند. (۱) ۱۶ ۱۱- در چهارچوب قوانین اسلامی از نیروهای تحت امر خود انتظار اطاعت دارد.

۱۲- در مورد خطای زیر دست ضمن در نظر داشتن اصل تألیف قلوب، با روش تبشیر و انذار عمل می‌کند.

۱۳- خود را آیینه تمام نمای خواسته‌های مشروع اکثریت کارکنان در جهت تولید بیشتر و رفاه آنان می‌داند.

۱۴- با اعتقاد به اصل زنده و مترقی امر به معروف و نهی از منکر، بر کلیه واحدهای سازمان به طور مستمر نظارت غیر مستقیم دارد و در مواردی نیز از روش نظارت مستقیم استفاده می‌کند.

جدول مقایسه‌ای روشهای مدیریت

در این جدول برخی موارد روشهای مدیریت مورد مقایسه قرار گرفته است:

ردیف- موارد- مدیریت- مستبد- مدیریت بی‌بندوبارمدیریت دموکراتیک‌مدیریت اسلامی

۱ مشروعیت مدیر جایگاهی ندارد جایگاهی ندارد جایگاهی ندارد لازم است

۲ هدف حکومت گذران امور حکومت و خدمت خدمت به خلق در راه رضای

خالق

۳ تقدس وسیله جایگاهی ندارد جایگاهی ندارد جایگاهی ندارد تقدس دارد

۴ تعین خط مشی انفرادی بندرت تهیه می‌کند گروهی گروهی

سازمان

۱- - شهید بهشتی- ره-: دافعه در حد ضرورت و جاذبه در حد اعلای ممکن از ویژگیهای بارز خط امام است.

ص: ۳۲

ردیف مواردمدیریت مستبدمدیریت بی‌بندوبارمدیریت دموکراتیک‌مدیریت اسلامی

۵ اداره امور بصورت‌مرکزیت بصورت آزاد معتقد به عدم تمرکز تلفیقی از تمرکز و عدم تمرکز

(آمیخته ای از هدایت و حکومت)

۶ برای کار گروهی نظر مساعدندارد نظر هدفدار ندارد نظر مساعد دارد ضمن اعتقاد به کار گروهی

سعی می کند هدایتگر

حرکتهای گروهی باشد

۷ مشورت ندارد بندرت دارد دارد

۸ قاطعیت مستبد است قاطعیت ندارد قاطعیت محدود دارد پس‌از مشورت‌و فراهم‌نمودن

زمینه‌اجرای‌عمل‌با تمام توان

و با قاطعیت تصمیم خود را

اجرا می کند.

۹ پاسداری از ندارد ندارد محدود به طور کامل دارد

ارزشهای‌انسانی

۱۰ صفت خود برتر دارد بی تفاوت است ندارد ندارد و آن را مذموم می‌داند

بینی

۱۱ ابراز و اخذ بندرت هرگونه‌خواست تصمیم تا حد امکان ضمن انتخاب همکارانی

تصمیم‌زیردست بگیرد متعهد و متخصص بیشتر

طرحها و اندیشه‌های مدیریت

را با استفاده از نظر

مشورتی آنها انجام می‌دهد

۱۲ انتظاراززیردست اطاعت محض آزاد از هر قید اطاعت محدود در چهارچوب قوانین اسلامی

انتظار اطاعت دارد

۱۳ درجزئیات‌کارهای دخالت می کند آزادی کامل می‌دهد دخالت نمی کند دخالت نمی کند

زیردستان

۱۴ رفتار او در مورد

خطای زیر دست مجازات اغماض راهنمایی ضمن در نظر داشتن اصل

تألیف قلوب با روش تبشیر

و انذار عمل می کند.

۱۵ اصطکاک و گناه می‌شمارد نظری ندارد نافع می‌داند در امور کارشناسی مطلوب اما

اختلاف نظر را در امور اجرایی آن را یک

گناه بزرگ می‌داند

۱۶ نظارت شدید بی علاقه حداقل نظارت غیر مستقیم مستمر و

نظارت مستقیم غیر مستمر دارد

اکنون وقت آن است که اندکی با خود بیندیشید و حدیث نفس کنید. از خود سؤال کنید آیا در مسؤولیتها و محدودیتهای گذشته و حال خود کدامیک از شیوه‌های مدیریتی فوق را اعمال کرده‌اید؟ آیا تمام موارد

ص: ۳۳

یک روش را اعمال نموده‌اید یا تلفیقی از آنها مورد عمل قرار گرفته است؟ در مسؤولیت سرپرستی کاروان چگونه بوده‌اید؟ جنبه‌های مثبت و منفی مدیریت شما کدام است؟ برای اصلاح جنبه‌های منفی چه تدبیری باید اندیشید؟ در زمینه مدیریت اسلامی تا چه حد عامل بوده‌اید؟

نمودار انواع رفتار مدیریت

در این نمودار انواع رفتار مدیریت با توجه به درجه آزادی زیردستان نشان داده شده است.

میزان آزادی زیردستان

میزان اختیار (اقتدار) مدیر

مدیر مدیر مدیر مدیر

بدون تعیین چهارچوب مشکل را مطرح، با نظریات خود را پیشنهاد بدون مشورت و همفکری

زیر دست اجازه می‌دهد پیشنهادها را دریافت‌و دعوت به اظهار نظر شخصاً اتخاذ تصمیم

هر طور بخواهد عمل کند و تصمیم اتخاذ می‌کند. می‌کند. نموده و اعلام می‌دارد.

مدیر مدیر مدیر

حدود را تعریف و ازتصمیم موقتی که قابل تصمیمات را می‌قبولاند.

گروه می‌خواهد تغییر است پیشنهاد

تصمیم گیری کند. می‌کند.

ص: ۳۴

آیا شما فکر می‌کنید کدامیک از روشهای فوق را در مدیریت خانواده، کاروان و یا محل کار خود اعمال می‌کنید.

نشانه‌های مدیران موفق

۱- نظم و ترتیب کارهایشان بسیار زیاد است.

۲- از درک و شعور وافری برخوردارند.

۳- خوش قول و مورد اعتماد افرادند.

۴- بلند پروازند، ولی در کارهایشان تدبیر و تلاش زیادی به کار می‌برند.

۵- از مبانی کارها و تجربیات، اطلاعات وسیعی دارند.

۶- وظایف سخت را بر عهده می‌گیرند.

۷- کاری را بدون تعیین تکلیف رها نمی‌کنند.

۸- از پذیرفتن مخاطرات عاقلانه پرهیز نمی‌کنند.

۹- قدرت تخیل بالایی در سازندگی از خود نشان می‌دهند.

۱۰- احساساتشان تحت کنترل خود ایشان است.

۱۱- علاقه‌مندی زیادی به کار خود دارند.

۱۲- در بهره گیری از مواهب زندگی، حد اعتدال را پیشه می‌کنند.

۱۳- به سلامتی خود اهمیت می‌دهند.

۱۴- آداب دانی و نکته سنجی از ویژگیهای اخلاقی ایشان است.

۱۵- اصول اخلاقی و انسانی را بسیار محترم می‌شمارند.

۱۶- به نکات مؤثر در خود سازی عنایت خاصی دارند.

۱۷- در انتخاب همکاران خود دقت می‌کنند.

۱۸- مهربان و خوش برخوردند.

ص: ۳۵

فصل دوم: مدیریت بحران

اشاره

امروزه در میان اساتیـد رشـته‌های مدیریت، نوعی از مدیریت مطرح است که بنا به شـرایط فعلی در بسـیاری از کشورهای جهان و به تبع آن در سازمانها و وزارتخانه‌هایی که بحران آن را فرا گرفته، اجرا می‌شود که این نوع مدیریت را «مدیریت بحران» می‌نامند.

تعریف بحران

بحران را می‌توان شرایط غیر عادی و نا متعادل دانست که در آن مشکلاتی ناگهانی و پیش بینی نشده پدید می‌آید؛ مثلًا در پزشکی وضـعیت بحرانی به وضـعیتی اطلاـق می‌شود که ساختار بـدن دچار بی‌نظمی شـده و به خطر افتاده است. برخی عقیـده دارنـد که در زمینه مسائل اجرایی هم زمانی که امور از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی

ص: ۳۶

می‌شود وضعیت بحرانی حاکم می‌شود. در چنین شرایطی قوانین و ضوابط هنجارهای مرسوم، کارساز نیستند. (همان گونه که برای اداره امور یک تشکیلات در مواقع عادی نیاز به یکی از انواع مدیریتها مشهود است در مواقعی که یک کشور و یا یک وزارتخانه و ... در شرایطی بحرانی قرار می گیرند و مجبور به انجام وظایف برای نیل به هدف مربوطه می‌باشند نیاز به مدیریتی متفاوت با انواع دیگر دارند که همان مدیریت بحران است).

خصوصیات وضعیت بحرانی

وضعیت بحرانی دارای خصوصیات زیر می‌باشد:

۱- بحران، تهدیدواقعی نسبت به‌هدفها ومقاصد فرد یاگروه‌است.

۲- بحران آثار و نتایج مهمی به بار می‌آورد.

۳- بحران وضعیتی است که در آن کنترل امور از دست می‌رود.

۴- بحران باعث نگرانی و پریشانی و دستپاچگی تصمیم گیران می‌شود.

۵- در حالت بحرانی، غالباً اطلاعات برای تصمیم گیری، کافی نیست و یا فرصت جمع آوری آن وجود ندارد.

۶- در وضعیت بحرانی، زمان علیه تصمیم گیرنده عمل می کند.

۷- در حالت بحرانی، روابط میان افراد دگرگون می‌شود و گاهی برخورد ایجاد می‌شود.

۸- در حالت بحرانی، ضرورت تصمیم گیری و اجرای سریع، به

ص: ۳۷

شدت مطرح می‌باشد.

مراحل تصمیم گیری در بحران

تصمیم گیری در واقع، انتخاب صحیح از میان گزینه‌های موجود و یا ابداع و کشف راههای جدید برای پیشبرد یک موضوع است.

در هر بحران تصمیم گیری دارای مراحل زیر می‌باشد:

۱- تعریف مسأله و وضعیت حادث شده که در آن باید دو مورد زیر را مد نظر گرفت:

الف- غافلگیری (آیا چنین حادثه‌ای پیش بینی شده بود یا غیر منتظره بوده است؟)

ب- تهدید (آیا وضع پیش آمده منافع یا اهداف فرد یا گروه را تا چه حد مورد تهدید قرار داده است؟)

۲- تشخیص موقعیت و امکانات موجود، همراه با ارزیابی زمان لازم برای عکس العمل (فرصت).

۳- تعیین و تحلیل راه حل‌های موجود برای رفع بحران (همراه با مشورت).

۴- انتخاب راه حلی که از همه مفیدتر است.

۵- اجرا.

همواره تصمیم گیری برای رسیدن به هدف مورد نظر تحتِ شرایطی خواهد بود که ذیلًا به آن اشاره شده است:

ص: ۳۸

۱- تصمیم گیری در حالت اطمینان از نتیجه؛

۲- تصمیم گیری همراه با به خطر انداختن (ریسک کردن)؛

۳- تصمیم گیری در حالت عدم اطمینان از نتیجه.

در مدیریت بحران معمولًا تصمیم گیری تحت شرایط دوم و سوم؛ یعنی همراه با ریسک و عدم اطمینان از نتیجه است؛ زیرا تصمیم گیرنده به علت غافلگیر شدن و نداشتن فرصت کافی برای تصمیم گیری و یا شتابزدگی، نمی‌تواند اطلاعات کافی در مورد چگونگی راههای دیگر برای به دست آوردن نتیجه را حاصل نماید. لذا امکان این که نتیجه معکوس شود وجود دارد. نقش مدیر را در بحران به ناخدایی تشبیه کرده‌اند که با مشاهده ابرهای سیاه در افق که نشانه طوفان است بلافاصله شروع به فراهم آوردن امکانات لازم می‌کند که یا کشتی را از کنار طوفان عبور دهد، یا با توقف در کنار ساحل به انتظار تمام شدن طوفان باشد.

آنچه در تصمیم گیری در بحران به مدیران محترم کاروانها توصیه می‌شود و این توصیه از طرف کارشناسان مدیریت نیز عنوان شده، جلب مشارکت همکاری افراد کاروان در تصمیم گیری است، زیرا باعث می‌شود که فشار وارده تقسیم گردد و موجبات اخذ یک راه حل صحیح فراهم گردد.

اصول کلی و لازم‌الرعایه در موارد بحرانی

اشاره

اگرچه برای موارد بحرانی، اصول وقوانین خاصی در دست نیست

ص: ۳۹

که به مـدیران راه حـل مشـکلات را بیـاموزد، اما در پرتو تجربیات شخصـی در موارد مشابه و نبوغ و ابتکاری که در این مواقع افراد مـدیر برای مقـابله بـا حوادث از خود نشـان داده‌انـد، ما را به سوی یک سلسـله اصول کلی در این زمینه رهنمون می‌سازد که به کار بستن آنها در این موارد ضرورت دارد و می‌تواند به حل مشکل کمک کند یا لااقل راه را هموار سازد و یا از تشدید مشکل بکاهد. از جمله این اصول:

۱- حفظ خونسردی و تسلط بر نفس

قبل از هر چیز، مدیر در این شـرایط باید خونسـردی و تسـلط بر نفس را از دست ندهد و گرفتار وحشت و دسـتپاچگی نشود که اگر چنین شود، تمام راههای چاره به روی او بسته می‌شود.

۲- توکل بر خدا و توسل به پیامبر - ص- وائمه معصومین- ع-

ضمن حفـظ خونسـردی وتسـلط برنفس به درون جـان خود بـازگردد و بـا خـدای خود راز و نیاز کنـد، از لطف و رحمت او کمک گیرد، خود را به او بسپارد و از ساحت مقدسـش بخواهد که او را از لغزشـها باز دارد و لحظه‌ای او را به خود وانگذارد. در واقع چه بسـیار مدیرانی که در شـرایط حساس با ایمان و توکل به خداوند و توسل به پیامبر- ص- و ائمه معصومین- علیهم‌السلام- مشکلات بزرگی را از پیش پای خود برداشـته‌اند، خصوصاً بنا به اقرار بسیاری از مدیران در این مواقع توسل به امام زمان- عج- بسیار کارساز خواهد بود، زیرا در ایام حج نه تنها

ص: ۴۰

تمام اعمال و کردار ما مثل سایر اوقات، زیر نظر و مراقبت آن بزرگوار خواهد بود، بلکه بنا به روایات اسلامی امام خود در این اماکن و مواقف متبرکه حضور دارند و چه زیانکار است آن مأمومی که به امام خود توجه نداشته باشد و از او کمک نگیرد.

۳- اصلاح و جبران اشتباه فردی یا جمعی

اگر احساس کرد که از ناحیه او یا یکی از اعضای کاروان اشتباهی رخ داده است، نباید گرفتار تعصب و خودخواهی و لجاجت شود و بر اشتباه خود اصرار ورزد و آن را ادامه دهد، بلکه به محض آگاهی به اشتباه خود، فوراً اصلاح و جبران را مدّ نظر قرار دهد.

۴- قاطعیت و شجاعت در تصمیم‌گیری

در این مواقع مدیر باید قاطعیت و شجاعت را از دست ندهد و گرفتار تردید و تزلزل نشود و الا رشته کار بکلی از دست می‌رود و به جای این که بر حادثه مسلط شود، حادثه بر او مسلط می گردد.

۵- هوشیاری کامل

گاهی در این گونه موارد ایستادن در مقابل موج حادثه، انسان را درهم می‌شکند، لذا اندکی باید همراه موج راه سپرد و سپس بر موج سوار شده و آن را مهار نمود و این کار بسیار ظریف و دقیق است که باید

ص: ۴۱

با هوشیاری کامل عمل گردد.

۶- لزوم سرعت در تصمیم‌گیری

در این موارد گاهی، دقیقه‌ها، و لحظه‌ها سرنوشت ساز است و در یک لحظه ممکن است همه چیز دگرگون شود. مدیر کاروان باید بدون فوت وقت و با نهایت چابکی و در عین خونسردی به علاج واقعه همت گمارد و حتی لحظه‌ها را نیز از دست ندهد. حضرت علی- ع- در نامه‌ای به دو تن از امرای لشکرش، از جمله دلائلی که برای برگزیدن مالک به عنوان فرمانده لشکر بر می‌شمارد، می‌فرماید:

«او کسی است که از وی بیم سستی و ترس سقوط نمی‌رود و کارهای نظامی‌اش آن چنان منظم است که به هنگام سرعت هرگز درنگ نمی‌کند و به موقع درنگ و تأمل هرگز شتاب نمی‌ورزد.»

نمونه‌هایی از بحران‌های پیش آمده در کاروانها و چگونگی برخورد با آنها

واقعه شماره یک

در مراسم حج سال ۷۲ یکی از کاروانها دچار بحران زیر گردید:

هنگامی که معاون کاروان در مسیر مشعر به منا و نهایتاً جمرات از اتوبوس بانوان پیاده می‌شود تا سؤالی از عابران کند، راننده اتوبوس به

ص: ۴۲

دستور پلیس به حرکت ادامه داده و دور می‌شود بدون این که هیچ مرد یا خدمه‌ای همراه آنان باشد و مفقود شدن آنها تا ظهر روز دهم ادامه پیدا می‌کند و این، التهاب سختی را در میان اعضای کاروان پدید می‌آورد.

این بحران- که می‌توانست بسیار سنگین تمام شده و عواقب سختی را به بار آورد- با تمهیداتی که مدیر کاروان قبلًا فراهم نموده بود بسیار ساده گردیده و نهایتاً حجاج در موقعیت خیلی خوبی پیدا شدند.

عملکرد مدیر چنین بود:

در هنگام جلسات آموزشی زائران در ایران و عربستان مدیر کاروان به زائران سفارش کرده بود که:

۱- به هنگام گم شدن- چه یک نفر باشید و چه چند نفر- اولین کاری که باید به آن توجه کنید خونسرد بودن و حوصله داشتن است.

۲- پس از گم شدن سعی کنید دسته‌ای از زائران ایرانی را که در مسیر شما حرکت می‌کنند پیدا کنید و بدون این که به آنها بگوئید که گم شده‌اید دنبال ایشان حرکت کنید.

۳- پس از رسیدن به چادرهای مربوط به آنان باید بگویید که گم شده‌اید که در این صورت آنها موظف به پذیرایی و اسکان شما و خبر دادن به امداد گم شدگان می‌باشند.

واقعه شماره دو

در حج سال ۱۳۵۳ که آتش‌سوزی وسیعی در صحرای منا اتفاق

ص: ۴۳

افتاده و بیش از هشتصد نفر از حاجیان در آتش سوختند و نیز اثاثیه بیشتر کاروانها که در منا موجود بود، سوخت. این یک بحران تمام عیار بود و در حالی که با تدبیر و سرعت عمل یکی از مدیران کاروان، نه تنها هیچکدام از زائران آن کاروان آسیب ندیدند، بلکه اثاثیه ایشان نیز علی‌رغم این که در وسط آتش قرار داشت، سالم ماند.

مدیر کاروان بدین طریق عمل کرد:

۱- همه زائران را از میان چادرها عبور داد نه از بیرون، زیرا طنابها و میخها باعث کندی حرکت و زمین خوردن زائران می‌شد.

۲- عمود خیمه‌ها را از زیر آنها خارج و در چادرها خوابانیده بود و هر چه موجودی آب داشت روی آنها ریخت، و بدین وسیله همه چادرها و اثاثیه زیر آنها سالم ماند.

ص: ۴۴

فصل سوم: اخلاق مدیریت

اشاره

در این قسمت با عنایت به آیات و روایات اسلامی به بیان نکاتی چند درباره صفات لازم برای مدیران و توصیه‌هایی در این مورد خواهیم پرداخت.

صفات لازم برای مدیران

۱- سعه صدر

«سعه صدر» از صفات و ابزار لازم برای مدیر است. چنان که در حدیث معروفی بدان اشاره شده است:

«آلةُ الرّئاسهٔ سعهٔ الصدر»؛

ابزار ریاست شرح صدر و تحمل سختیها و فشارهاست.» (۱) ۱۷

۱- - نهج البلاغه، کلمات قصار،

ص: ۴۵

نمودِ این صفت، در مواقع بحرانی بیشتر می‌شود. آن گاه که مشکلات همچون سیلی خروشنده بر انسان هجوم می‌آورد، مدیر را سینه‌ای گشاده لازم است تا بتواند با تحملِ آن و با فکری گسترده و بینشی تیز و حوصله‌ای زیاد و افق دیدی وسیع در صدد حل آن مشکل برآید. مجموعه این خصلتها در عبارت «سعه صدر» خلاصه می‌شود. در قرآن به جای «سعه صدر» «شرح صدر» به کار رفته است که از نظر معنا فرقی ندارد.

اهمیت این صفت ویژه را- مانند هر صفت دیگر- از نقطه مقابل آن می‌توان شناخت. نقطه مقابل «سعه صدر» همان تنگ نظری، دستپاچگی، سختگیری و کینه توزی است که اثرات فوق العاده منفی آنها در امر مدیریت و فرماندهی برای احدی پوشیده نیست.

«شرح صدر» موهبتی است که به هنگام بعثت پیامبران از جانب خداوند به آنان عطا می‌گردد، زیرا بدون «شرح صدر» نمی‌توان بر مسند مدیریت امت نشستن و تحمل مشکلات توانفرسای هدایت را بدون این موهبت الهی نتوان کردن. چنان که وقتی حضرت موسی- ع- مدیریت فکری و هدایتی امتی را در مسند نبوت پذیرفت، برای موفقیت خود از خداوند درخواست شرح صدر می‌کند:

«رب اشرح لی صدری و یسّر لی امری»؛

«پروردگارا! سینه‌ام را گشاده و کارم را آسان گردان.» (۱) ۱۸

یکی از مدیریتهایی که به جهت حساسیت و فشردگی انجام امور،

۱- – طه: ۲۵ و ۲۶.

ص: ۴۶

بیش از سایر مدیریتها داشتن صفت «شرح صدر» را طلب می‌کند، مدیریت کاروان است. به عنوان نمونه ممکن است مواردی برای مدیر کاروان پیش آید که بین زائران یا بین زائر و روحانی و یا بین زائر و بازرس و یا دیگر عوامل اجرایی اختلاف سلیقه‌ای رخ دهد در این موارد مدیر باید با «سعه صدر» و با برخوردی متین و از روی فکر و برنامه در مقام حل مشکل برآید و این امر محقق نمی‌شود، مگر آن که قبلًا عوامل ازدیاد شرح صدر را باز شناسد و در مقام عمل به توصیه‌های لازم در این رابطه برآید. در روایات سه عامل زیر را برای ازدیاد شرح صدر بر شمرده‌اند:

۱- ذکر؛

علی- ع- فرمود:

«الذکر یشرح الصدر»

«ذکر سینه را فراخ می‌سازد.»

۲- قرآن؛ «افضل الذکر القرآن به تشرح الصدور»؛

«بالاترین ذکرها قرآن است که با خواندن آن سینه‌ها گشاده گردد.»

۳- دعا؛

مدیر نباید بر تواناییهای خود تکیه کند، بلکه از حضرت حق استمداد جوید. چنان که پیامبر- ص- عبارت قرآنی

«رب اشرح لی صدری و یسّر لی امری»

را جزو افضل دعاهای خود و انبیای سلف بر می‌شمارند. (۱) ۱۹

۱- - توصیه‌های سه گانه فوق را حجهٔ الاسلام و المسلمین ری شهری نماینده مقام معظم رهبری در سمینار مدیران حج سال ۷۲ ارائه فرمودند. برای آشنایی بیشتر می‌توانید به سلسله مقالات ایشان تحت عنوان مدیریت اسلامی مجله دانش مدیریت دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران شماره‌های دوم به بعد مراجعه کنید. (شماره ۲، پائیز ۱۳۶۷).

ص: ۴۷

۲- تواضع

مدیر اسلامی شخصیت خود ساخته خویش را در پناه یک سلسله خصلتهای انسانی، پرورش داده است و لذا هرگز در درون خود احساس ضعف شخصیت نمی‌کند. او برای مقام و پست اصالت قائل نیست. آنچه در نظر او اصالت دارد، رضایت خالق و خدمت به خلق است. بنابر این، به هر مقدار که مقام و منزلت اجتماعی او بالاتر رود، شکسته نفسی و فروتنی‌اش بیشتر می‌گردد و زمینه برای هر نوع فداکاری و ایثار آماده می‌شود.

امام‌سجاد- ع- در دعای معروف مکارم‌الاخلاق چنین می‌فرماید:

«خدایا درجه و مقام اجتماعی مرا بالا مبر، مگر این که به همان مقدار مرا در پیش نفس خود پایین آوری و عزتی را در ظاهر برایم به‌وجود نیاور، مگراین‌که به‌همان اندازه در پیش نفسم خوار سازی.»

تواضع مدیر کاروان: در پرتو رفتاری متواضعانه و توأم با محبت با زائران و عوامل اجرایی کاروان بر بسیاری از مشکلات می‌توان فائق آمد.

مدیر برای پیشرفت کارها به محیطی نیاز دارد که صفا و هماهنگی، یکپارچگی و یکدلی بر آن حکومت کند و موجبی برای محبت بین مدیر و سایر همکاران باشد و این تواضع موجبات محبت را بین مدیر و سایر همکاران به وجود می‌آورد.

حضرت علی- ع- در این باب فرمود:

«ثَمَرَةُ التَّواضُعِ المحَبَّةُ»؛ (۱) ۲۰

«نتیجه فروتنی محبت است.»

۱- - غرر الحکم.

ص: ۴۸

تواضع و فروتنی به خصوص برای خداوند و بالاخص در جوار خانه‌اش جزو سیره پیامبران و ائمه معصومین- سلام اللّه علیهم اجمعین- بوده است، یعنی در آن مکانهای مقدس همه باید تمرین رفتار خاضعانه داشته باشند که در مرحله اول این رفتار باید برای خالق یکتا و بی‌همتا تجلی یابد و سپس خلق خدا را شامل گردد.

خداوند این اصل اخلاقی و انسانی را در مدیریت پیامبر اکرم- ص- توصیه می‌فرماید:

«وَاخْفِضْ جَناحَکَ لِمَنِ اتَّبَعَکَ مِنْ الْمُؤْمِنینَ»؛ (۱) ۲۱

«پیامبرا! در مسند رهبری و مدیریت بالت را برای هر کس از مؤمنین که پیرو تو هست فرود آور.»

تواضع ز گردن فرازان نکوست گدا گر تواضع کند خوی اوست

عمر بن شیبه گوید: در مکه بین صفا و مروه بودم، مردی را دیدم که بر استری سوار و گرد او غلامانند و مردم را می‌رانند، قدری بعد به بغداد آمدم مردی را با موهای دراز و پای برهنه دیدم، به دقت در وی نظر کردم.

گفت: چرا بر من می‌نگری؟

گفتم: تو را به مردی که در مکه دیدم شبیه می‌بینم و صفات او را بیان کردم.

۱- - شعراء: ۲۱۴.

ص: ۴۹

گفت: من همان مرد هستم.

گفتم: خداوند به تو چرا چنین کرد؟

گفت: من در جایی که مردم فروتنی می‌کردند بلندی گزیدم خدا در جایی که مردم را بلند می‌نمود مرا به پستی دچار کرد. (۱) ۲۲ افتادگی آموز اگر طالب فیضی‌هرگز نخورد آب زمینی که بلند است

پیامبر- ص- فرمود: هر کس برای خدا فروتنی کند، خداوند او را بالا آورد و آن کس که تکبر نماید به زیرش اندازد. (۲) ۲۳ با عنایت به توضیحات فوق، اهمیت و لزوم رفتار متواضعانه مدیر کاروان با زائران روشن می‌شود و در همین راستاست که امام علی- ع- در نامه‌ای به یکی از مدیران دستگاه حکومت خود به عنوان «دستورالعمل تشکیلاتی» چنین می‌نویسد:

«برای رعیت، بال تواضع خود را فرودآور و چهره‌ات را بگشا و پهلویت را بر ایشان نرم کن.» (۳) ۲۴

۳- بردباری

مدیریت بار سنگینی است که بر دوش مدیر گذاشته می‌شود تا آن بار را از میان راههای پر پیچ و خم به منزل مقصود برساند. مدیر باید قدرت تحمل این بار گران را داشته باشد تا مشکلات او را از پای در نیاورد. چه بسیارند مدیرانی که در اوضاع عادی و طبیعی مدیر خوبی هستند. کارها را با درایت و دقت به پیش می‌برند، نظارت خویش را بر

۱- - اخلاق محتشمی، ص ۱۱۰

۲- - بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۲۶

۳- - نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۴۶

ص: ۵۰

واحدها اعمال می‌کنند و نتیجه مطلوب را به دست می‌آورند، ولی همین قدر که حالت طبیعی کارها به هم خورد و تب‌های مختلف در پیکر سازمان نوسان بوجود آورد و واحـدهای گوناگون دچار هیجان گردید، رنگ از چهره می‌پرانند و دست و پای خود را گم می‌کنند.

از دیـدگاه اسـلام مـدیر خوب کسـی است که به هنگام پدید آمدن مشـکلات در حوزه مسؤولیتش همان گونه اسـتوار و آرام عمل کند که در وضعیت عادی و طبیعی عمل می‌کرد.

امام علی-ع- در واگذاری مدیریتها به مالک اشتر چنین توصیه می‌کند:

«ای مالک، برای هر کاری از کارها مدیر و رئیسی را تعیین کن که این دو ویژگی را داشته باشد:

۱- بزرگی و عظمت کار او را ناتوان و مغلوب نسازد.

۲- زیادی و تراکم کار پریشان و رنجورش ننماید.» (۱) ۲۵

از جمله مواردی که قدرت تحمل و بردباری مدیر را افزون می‌نماید، داشتن صفت «شرح صدر» است که شرح آن گذشت.

از آن جـایی که «فشـردگی و تراکم کارهـا» جزء لاینفک امور کاروان حـج می‌باشـد، لـذا مـدیران محترم در صورتی موفق به انجام وظایف خود خواهنـد شـد که خود را به زیور صـفت حلم و بردباری آراسـته ساخته و در جهت افزایش قدرت تحمل و صبر عنایت ویژه بنمایند.

۱- - همان، نامه ۵۳.

ص: ۵۱

۴- گذشت

هر انـدازه که موقعیت انسـان در جـامعه بالاـتر باشـد، انتظـار مردم نیز از او بیشتر است. یک مـدیر شایسـته در مورد، برخی خطاها و اشـتباهات طبیعی در رونـد کار با چشم پوشـیهای بجا ضـمن آن که کرامت نفس و سـعه صدر خویش را برای همکاران خود اثبات می کند، شأن و موقعیت مدیریت خود را با چنین گذشتهای بزرگوارانه، بالا می‌برد.

امام علی- ع- در منشور مدیریت، به نماینده خود مالک اشتر چنین توصیه فرماید:

ای مالک: با بخشش و بزرگواری، لغزشها و نادرستیهای قابل جبران را ببخش؛

همچنان که دوست می‌داری خداوند از خطا و لغزش تو درگذرد، زیرا تو در مقام مدیریت که مقام بالاتری می‌باشد قرار داری.

باید توجه داشت که چشم پوشـی از خلاف کاریها و گذشت از لغزشها حدود و ضوابطی دارد که مدیر باید به شیوه برخورد با آنها کاملًا آشنایی داشته باشد، به عنوان مثال:

اول این که: خطاها باید از روی ناآگاهی انجام گرفته باشد.

دوّم این که: چشم پوشی از خلاف عمدی به گونه‌ای نباشد که اصول بنیادی تشکیلات و مدیریت را به زیر سؤال ببرد.

سوم این که: چشم پوشی و تغافل جنبه سازندگی داشته باشد.

ص: ۵۲

چهارم این که: گذشتها مربوط به حقوق شخصی باشد، نه حقوق عمومی چنان که در سیره پیامبر- ص- نوشته‌اند که آن حضرت نسبت به حقوق الهی سختگیر، ولی نسبت به حق شخصی خویش زودگذر و بخشنده بود.

۵- امانتداری

مسند مدیریت از دیدگاه اسلامی امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در دست دارد، شدیداً مراقبت نماید و امانت را بر طبق معیارهایش امانت دار باشد.
امام علی- ع- در نامه‌ای به فرماندار خود در آذربایجان به نام «اشعث بن قیس» چنین نوشت:
«پست و مقامی که به دست تو افتاده شکاری در چنگال تو نیست، بلکه امانتی است که بر گردنت سنگینی می کند.»
از آنجا که سمتها و مسؤولیتها در نظام اسلامی به عنوان امانت الهی در اختیار کارگزاران قرار دارد، خیانت در آن جزو گناهان بزرگ به شمار می‌رود. اثر سوء این خیانت در اموال و اعراض و حقوق مردم مسلمان آن چنان زیاد است که خداوند در قرآن کریم آن را در کنار خیانت به خداوند سبحان و خیانت به رسول اکرم- ص- قرار داده است:
«يَا ايُّها الَّذينَ امَنُوا لاتَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا اماناتِكُمْ وَانْتُمْ تَعْلَمُونَ.» (۱) ۲۶

۱- – انفال: ۲۷.

ص: ۵۳

از جمله مصادیق امانت، امین بودنِ مدیر و کارگزار در حفظ اموالی است که به او سپرده می‌شود و از جمله مدیر کاروان در منصب خود باید نهایت دقت را در حفظ اموال و اثاثیه کاروان و در نحوه دخل و خرج هزینه‌ها بنماید و این توصیه امام علی- ع- را مد نظر قرار دهد که به متصدیان امور مالی خود چنین فرمود:

«شما متصدیان امور مالی که در نقاط مختلف کشور برای جمع آوری بیت المال اعزام می‌شوید، نماینده امین ملتید. لازم است که این افتخار را مانند نفیس‌ترین سرمایه زندگی خود حفظ کنید. مبادا نتایج آن در جامعه طوری منعکس شود که دامن مناعت شما را ننگین سازد نباید فراموش کنید که خداوند متعال از آسمان، امیرالمؤمنین از زمین به دقت اعمال شما را ناظرند و فرشتگان مراقب، رفتار و گفتار شما را بدون سهو و فراموشی ثبت و ضبط می‌کنند.» (۱) ۲۷

و در نامه‌ای به «اشعث بن قیس» که فرماندار آذربایجان بود، فرمود:

«در نزد تو مالی از مال خدای عزوجل هست و تو از خزانه‌دارهای آن هستی تا به من تسلیمش نمایی.» (۲) ۲۸

۶- اعتماد به نفس

یکی دیگر از عوامل موفقیت در مدیریت، اعتماد به نفس است.

۱- - جواد فاضل، سخنان علی- ع-، ص ۸۵

۲- - نهج البلاغه، نامه شماره ۵، ص ۸۳۹

ص: ۵۴

مدیری که با تکیه بر قدرت ایمان و آگاهی به لیاقت و کفایت خویش متکی باشد و در میدان فعالیت تنها خود را مسئول کارهای خویش بشناسد و با جدیت و امید به پیشرفت، اراده و عمل را تکیه‌گاه خود قرار دهد اعتماد به نفس دارد.

از جمله ویژگیها و ثمرات اعتماد به نفس عبارت است از:

الف- اعتماد به نفس، رکود و جمود فکری را از بین برده و موجبات شکوفایی افکار را فراهم می‌سازد.

ب- عقده‌های خطرناک «خود کم بینی» که در نتیجه به تقلیدهای کورکورانه و رفتارهای میمون صفتانه می‌انجامد را ریشه کن می‌کند و روحیه استقلال و عدم چشم داشت به امکانات دیگران را در عمق جان انسان زنده می‌سازد.

ج- نه تنها از اضمحلال شخصیت انسان جلوگیری می‌کند، بلکه رشد شخصیت و نگهبانی آن را نیز بر عهده می‌گیرد.

د- اضطراب و تزلزل در تصمیم گیری را از بین می‌برد.

۷- وفای به عهد

یکی از مسائل پر اهمیت در حوزه مدیریت، وفای به عهد است که در پرتو آن، مدیر قادر می‌شود فضایی مملو از آرامش و صمیمیت و اطمینان در محیط کار خود به وجود آورد. تعهد ایجاب می‌کند که انسان متعهد خود را وامدار عهد خویش بداند و به آن بدون هیچ کاستی وفا کند. مدیر اسلامی باید بداند که هنگام محاسبه الهی رعایت عهد

ص: ۵۵

مورد سئوال قرار می گیرد در این جهت فرقی بین عهد با خدا و عهد با بندگان وی نیست، بلکه به طور مطلق وفای به عهد جزو خواسته شارع مقدس است:

«اوْفُوا بِالْعَهْدِ انَّ الْعَهْدَ کانَ مَسْئُولًا»؛ (۱) ۲۹

«به پیمان خود وفا کنید که البته از پیمان بازخواست می‌شود.»

خداوند در قرآن حضرت اسماعیل پیامبر- ص- را (صادق الوعد) خوانده و از او چنین یاد می کند:

«انَّهُ کانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وکانَ رَسُولًا نَبِیّاً»؛ (۲) ۳۰

«همانا اسماعیل درست عهد و فرستاده و پیامبر بود.»

در مورد امام صادق- ع- در بیان این که حضرت اسماعیل به چنین مقامی رسیده فرمود: حضرت اسماعیل- ع- با شخصی در خارج مکه و در محلی به نام «صفاح» وعده گذاشت، مدتی طولانی در آنجا اقامت گزید و به جهت نیامدن آن مرد، به قدری بر سر تعهد و پیمان، خویش باقی ماند که مردم مکه نسبت به وی نگران گشتند و چون او را یافتند و از ماجرا مطلع شدند به نزد آن مرد شتافتند و به او گفتند: ای دشمن خدا با پیامبر خدا وعده می گذاری و به آن وفا نمی کنی؟! آن مرد با شتاب به سوی اسماعیل آمد و عرض کرد:

ای پیامبر خدا! مرا ببخش که وعده را فراموش کرده بودم.

اسماعیل فرمود: به خدا سوگند اگر نمی‌آمدی تا قیامت همین جا می‌ماندم.

۱- - اسراء: ۳۶

۲- - مریم: ۵۴

ص: ۵۶

آن گاه خداوند او را با لقب «صادق الوعد» ستود. (۱) ۳۱ هیچ عاملی در شکستن شخصیت مدیر، همانند بی‌توجهی به وعده‌ها و زیر پا گذاشتن پیمانها نیست و از جمله آفات زیانبار پیمان شکنی عبارت است از:

الف- اعتماد و اطمینان را در محیط کار از بین می‌برد؛

ب- به صمیمیت و صفای بین افراد لطمه می‌زند؛

ج- اضطراب و تزلزل را بر تشکیلات حاکمیت می‌بخشد؛

د- روحیه نفاق و دو رنگی، که از تضاد بین گفتار و کردار به وجود می‌آید، را رشد می‌دهد؛

ه- شخصیت انسانها و اعتبار سازمانها را می‌شکند؛

و- عمر انسانها را تلف، فرصتهای مناسب را نابود و سرمایه‌های موجود را معدوم می‌سازد.

۸- صداقت

با توجه به این که مهمترین سرمایه یک مدیر و کارگزار در برنامه‌های اجرایی همبستگی او با افراد تحت امر خود و وجود اعتماد متقابل در میان آنها می‌باشد و با توجه به این که ضامن حفظ این همبستگی و اعتماد متقابل و صداقت در گفتار و عمل است، نقش این موضوع در امر مدیریت آشکار می‌شود.

۱- - مجلسی، بحارالانوار، ج ۷۵، ص ۹۵

ص: ۵۷

گاه یک (سخن) یا (عمل) خالی از صداقت کافی است که میان مدیر و کارکنان زیر نظر او جدایی بیفکند، به همین دلیل مدیر حتی از کارهایی که او را متهم به ترک صداقت می‌کند، باید بپرهیزد تا بتواند سرمایه عظیم عمومی را حفظ کند.

در تعلیمات اسلامی با تمام اهمیتی که عبادات دارد، به تنهایی دلیل بر شخصیت و ارزش والای افراد نمی‌شمرد، بلکه روی دو مسأله «صداقت» و «امانت» تاکید و پافشاری می‌نماید، به طوری که این تاکید درباره کمتر موضوعی دیده می‌شود.

چنانچه پیامبر- ص- فرمود:

«به زیادی نماز و روزه آنها و کثرت حج و نیکی کردن آنها به مردم و سر و صدای آنها در عبادات شبانه نگاه نکنید، بلکه به راستگویی و امانت آنها نظر کنید.» (۱) ۳۲

امام صادق- ع- فرمود:

«خداوند هیچ پیامبری را مبعوث نکرد، مگر این که راستگویی و ادای امانت به نیکوکار و بدکار در برنامه تعلیمات او بود.» (۲) ۳۳

۹- شجاعت و قاطعیت

کلمه قاطعیت از ریشه «قطع» به معنی بریدن و جدا کردن گرفته شده است. واژه مقابل آن «وصل» است و به کارگیری چنین کلمه‌ای در این گونه موارد، بدین دلیل است که افراد قاطع، مشکلات کارها را از

۱- - سفینهٔ‌البحار، ج ۱، ص ۴۱

۲- - همان.

ص: ۵۸

پیش پای برمی‌دارند و با وجود موانع گوناگون راه را برای پیشرفت هموار می‌سازند.

یکی از مهمترین اوصاف انبیا شجاعت و قاطعیت آنها بوده است که نمونه‌ای از آن را در داستان ابراهیم خلیل-ع- قهرمان بت شکن در قرآن می‌خوانیم و بیش از آن درباره شخص پیامبر- ص- است که در سخت‌ترین رویدادها، مانند کوهی استوار در برابر همه توطئه‌ها می‌ایستاد.

متأسفانه برداشت غلط بعضی از کوته‌فکران و ساده‌اندیشان باعث گردیده تا شلوغ کاری بی‌گدار به آب زدن، دقت نکردن، تصمیم‌گیریهای عجولانه و یا استبدادها و خشونتها و از موضع دیکتاتورها برخورد کردن را قاطعیت به حساب آورند و حال آن که قاطعیت مدیر بدین معناست که وقتی مطالعات لازم برای انجام کار صورت داد و جوانب کار- ضمن مشورت با دیگران- سنجیده شد و از همه مطالعات و پیشنهادها به نتیجه واحدی رسید و زمینه اجرای عمل از هر جهت فراهم شد، آن گاه باید با تمام توان تصمیم خود را به اجرا درآورد. چنانکه خداوند به پیامبرش فرماید:

«وَشاوِرْهُمْ فِی الأمْرِ فَإذا عَزَمْتَ فَتَوَکَّلْ عَلَی اللَّهِ»؛ (۱) ۳۴

«در امور با آنها مشورت کن. آن گاه که آهنگ انجام کاری نمودی عزم خود را با توکل به خدا جزم کن.»

چنین قاطعیتی نیاز به شجاعت دارد تا بتواند:

۱- - آل عمران: ۱۹۵

ص: ۵۹

الف- در مقابله با حوادث ناگهانی موفق شود؛

ب- در برابر قدرتهای اهریمنی و وسوسه‌های شیاطین جن و انس و هوای نفس مقاومت کند؛

ج- موانع مختلف را از پیش رو بردارد؛

د- مسئولیتهای سنگین با دورنمای مبهم و تاریک در آغاز راه را پذیرا شود.

مسئولیت مدیر کاروان نیز از مشاغلی است که با هر گونه ترس و دودلی و تردید در انجام امور ممکن است خسارات جبران ناپذیری بر پیکره کاروان وارد سازد. و در موارد بسیاری نیاز به شجاعت در تصمیم گیری و قاطعیت در انجام آن است.

توصیه‌ها

۱- نظم در انجام امور

از جمله نکات مؤثر در یک مجموعه و یا سازمان، حاکم بودن نظم و انضباط و هماهنگی در بین نیروهای آن مجموعه می‌باشد. اهمیت این مطلب از آنجا روشن می‌شود که حضرت علی-ع- نه تنها فرزند خود را به تقوای الهی و نظم در کارها سفارش می‌کند، بلکه آنها را به تنظیم کارها دعوت می‌فرماید تا هر فردی به کار خود بپردازد و از دخالت در کار دیگران پرهیز نماید.

امام در وصیت معروف خود چنین فرمود:

ص: ۶۰

«من شما دو نفر- امام حسن و حسین علیهما السلام- و تمام فرزندان و اهل بیتم و تمام کسانی که این وصیتنامه به آنها برسد، به تقوای پروردگار و نظم امور و اصلاح در میان خود وصیت می‌کنم. (۱) ۳۵

این دستور گرچه برای هر فرد سودمند است، لیکن برای کارگزاران یک نظام حکومتی ضروری‌تر است و مهمترین عامل دوام یک سیستم حکومتی یا یک حوزه مدیریتی رعایت نظم و انضباط است.

در این راستا مدیر سعی خواهد کرد کارها را در مکان مناسب خود و در زمان مقرر انجام دهد و کار امروز را به فردا نیفکند که موجب بدبینی و ناخشنودی می‌شود و انجام آن مورد نکوهش اسلام واقع شده است، چنان که پیامبر- ص- فرمود:

«ای وای بر صنعتگران امت من که با امروز وفردا کردن، کارها را به تعویق انداخته و مراجعان را سرگردان و خسته و ناراحت می‌کنند.» (۲) ۳۶

این تهدید و توبیخ، اختصاص به مسؤولان خدمات آزاد ندارد، بلکه هر کارگر یا کارگزاری که امور مردم را بر عهده دارد، موظف است نظم را رعایت کند و در کارها برنامه ریزی داشته باشد. چنان که حضرت علی- ع- به مالک اشتر فرمود:

«ای مالک آن چنان کارها را به روزها تقسیم کن که روزانه مطابق برنامه انجام وظیفه شود و امور در اثر عدم انضباط و ترتیب مختل و آشفته نماند.»

آن حضرت ضمن نامه‌ای طولانی برای فرزندش امام حسن- ع-

۱- - نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۴۷

۲- - من لا یحضره الفقیه، ج ۳، ش ۳۵۸۴

ص: ۶۱

فرمود:

«و برای هر یـک از زیردسـتان و کارکنـان خویش کـاری مشـخص کن تـا او را نسـبت به همان کار مؤاخـذه کنی. چراکه این روش سزاوارتر است تا انجام کارهای تو را به یکدیگر واگذار نکنند.» (۱) ۳۷

در اداره امور کـاروان نیز ماننـد هر حوزه مـدیریتی، مـدیر در صورتی موفق خواهـد بود که در انجـام کارهـا در کلیه مراحـل نظم و انضباط حاکم باشد ومدیر ضمن تقسیم‌کار برنحوه انجام‌امور نظارت‌مستمرداشته باشد.

۲- جلب رضایت عموم زائران

از آنجـایی که در هر کـاروان ترکیبی از اقشـار مختلف جـامعه وجود دارد. افرادی از بالا-ترین شـغلها مناصب اجتماعی تا پایین‌ترین رده‌های شغلی وجود دارند. اما در نظر یک مدیر مؤمن و عادل همه آنها یکسانند و باید امکانات به تساوی بین آنها تقسیم شود. در نظر داشته باشید که این نکته حتی در برخوردها و نشستهای دوستانه نیز رعایت شود.

از جمله سفارشات امام علی-ع- به مالک اشتر تکیه نمودن بر توده مردم است که بر آن تأکید خاص دارند. امام چنین می‌فرماید:

«محبوب‌ترین کارهـا در نزد تو میـانه‌روی در حق باشـد و عمومی کردن عـدالت و خشـنود نمودن جمع رعیت. چراکه خشم عمومی مردم اثرات رضایت و خشنودی خواص را از بین می‌برد و همچنین خشم چند تن از خواص در مقابل رضایت و خشنودی توده مردم اهمیتی ندارد.»

۱- - نهج البلاغه فیض الاسلام، نامه ۳۱

ص: ۶۲

در جای دیگر از همین نامه حتی تأکید دارند که در نگاه کردن و سلام به آنها به تساوی عمل کند:

«در نگاه کردن به گوشه چشم و خیره نگریستن و اشاره نمودن و درود گفتن به آنها به تساوی رفتار کن تا این که بزرگان و قدرتمندان نسبت به تو در طمع نیفتند و ضعیفان از عدالت و دادگستری تو مأیوس نشوند.»

و از جمله دیگر رهنمود امام- ع- به مالک اشتر آن است که می‌فرمایند:

«ای مالک با تمام وسائلی که در اختیار داری و با منتهای نیرویی که در جان توست به‌جلب رضایت عموم وخرسندی جامعه بکوش.» (۱) ۳۸

۳- نشستهای دوستانه با زائران

یکی از نکاتی که به عنوان یک عامل اساسی در پیشبرد امور کاروان تأثیر دارد، نشستهای دوستانه مدیر با زائران است. در این نشستها که در مواردی مدیر تنها و بدون حضور عوامل اجرایی کاروان تشکیل می‌شود، او سعی خواهد کرد، انتقادات و پیشنهادهای زائران را بشنود و برای خواسته‌های غیر منطقی، مشکلات و محدودیتهای امکاناتی را صمیمانه با آنها در میان گذارد.

در این باره حضرت علی- ع- در نامه به مالک اشتر رهنمود جالبی را ارائه می‌دهند:

«و مقداری از وقت خویش را برای حاجتمندان و رفع حاجات و مشکلات آنها قرار ده و در آن وقت خود را برای رسیدگی به

۱- مرکز تحقیقات حج، مدیریت در کاروانهای حج، ۱جلد، نشر مشعر - تهران، چاپ: ۵، ۱۳۸۶.

ص: ۶۳

درخواست آنان آماده کن و در مجلس عمومی بنشین و برای خدایی که تو را آفریده است، در این مجلس در مقابل آنها تواضع و فروتنی نما و در این مجلس لشگریان و دوستان و نگهبانان و سپاهیان خود را از آنان دور کن تا سخنگوی آنها بدون لکنت و دور از هر گونه ترس و نگرانی با تو سخن گوید.»

۴- مشورت با عوامل اجرایی

قرآن شریف- که کتاب پرورش شخصیت، و برنامه جامع مدیریت در نظام تشکیلاتی اسلام است- تا آنجا به موضوع شورا اهمیت می‌دهد که از امور مهم حکومتی گرفته تا از شیر گرفتن کودکی در محیط خانواده را به مشورت واگذار می‌نماید:

«فَانْ ارادا فِصالًا عَنْ تَراضٍ مِنْهَا تَشاوُرٍ فَلا جُناحَ عَلَيْهِما»؛ (۱) ۳۹

«هر آن گاه که پدر و مادر با رضایت و مشورت بخواهند کودک را زودتر از شیر باز گیرند، گناهی بر آنها نیست.»

به نظر قرآن از جمله خصلتهای انسانهای شایسته، مشورت با یکدیگر است که آن را در ردیف پذیرش دعوت خداوند و اقامه نماز و انفاق رزق بر می‌شمرد.

«وَالَّذِينَ اسْتَجابُوا لِرَبِّهِمْ وَاقامُوا الصَّلوةَ وَامْرُهُمْ شَوْرى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْناهُمْ يُنْفِقُونَ»؛ (۲) ۴۰

«آنانکه دعوت پروردگارشان را اجابت کردند و نماز را به پا داشتند و امرشان را به مشورت گذاردند و از آنچه روزیشان کردیم، انفاق می‌کنند.»

۱- - بقره: ۲۳۳

۲- - شوری: ۳۶

ص: ۶۴

از آن جایی که بنا به روایات اسلامی مدیر باید با افراد متقی و پرهیزکار، آگاه، عاقل و با تجربه مشورت کند، شکی نیست که در انجام امور کاروان، عوامل اجرایی، به ویژه کسانی که تجربه دارند، از جمله صالح‌ترین افراد برای مشورت هستند. بنابراین در پرتو مشورت است که:

الف- وسعت بینش مدیر افزایش می‌یابد؛

ب- به راه حلهای جدید برای انجام کارها دست پیدا می‌کند؛

ج- خطاها و اشتباهات مدیر را به او می‌شناساند؛

د- از طریق مشورت بر قدرت فکری و دقت نظر و میزان دلسوزی دیگران آگاه می‌شود؛

ه- میزان مطلوب بودن او را افزایش می‌دهد.

۵- روایاتی در نحوه رفتار مدیران

در این قسمت بدون هر توضیح، به بخشی از روایات اشاره می‌کنیم که مدیر اسلامی باید در نحوه رفتار خود با عوامل اجرایی و نیروهای زیر دست این نکات را مد نظر قرار دهد:

۱- بدان که مردم به کارهای تو همان گونه نگاه می‌کنند که تو به کارهای گذشتگان و زیر دستان نظر می‌افکنی و آن طور از تو توقع دارند که تو از بالا دستان توقع داری.

۲- با (مردم) زیر دستان مهربانی، خوش رفتاری و نیکی کن.

۳- اگر به تو بدی کردند از آنها درگذر و برای آنها استغفار کن، همان طور که دوست داری خدا تو را ببخشد.

۴- با مردم (زیردستان) تند خو مباش، بدان که آنها سبب آزمایش

ص: ۶۵

تو هستند.

۵- نگو من مأمورم و دستور می‌دهم و باید اطاعت کنید که باعث فساد دل و سستی در دین و زوال نعمتها می گردد.

۶- کسی را که به گفتن عیبهای مردم اصرار دارد، بیش از همه او را از خود دور کن و آنچه از عیوب مردم نمی‌دانی پیگیری مکن وآنچه را که می‌دانی بپوشان.

۷- در دل کینه از کسی نگیر و رشته انتقام را از خود دور کن.

۸- نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن نیکو کاران را از نیکویی کردن بی‌رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وا دارد و هر یک از ایشان را به آنچه که برگزیده، خبر ده.

۹- سنتهای نیکو را مشکن (آن سنتهایی که به سبب آن الفت و انس بین مردم ایجاد شده است).

۱۰- دوستی و علاقه خود را به کسانی که آنها را آزمایش نموده و موجب رنجش آنان شده‌ای به زبان آور، زیرا این عمل برپاخاستگان را به هیجان و نشستگان را به پا می‌دارد.

۱۱- بزرگی افراد، تو را بر آن ندارد که کار کوچکش را بزرگ شماری و کوچکی کسی، تو را وادار نسازد که کار بزرگ او را کوچک شماری.

۱۲- اگر مردم یا زیردستان به تو گمان حیف بیت المال بردند، گمان بد آنها را از خویشتن با برهان و دلیل دور نما.

۱۳- از این که بر رعیت به نیکی که می کنی، منت گذاری بپرهیز و نیز از این که کارت را بیش از اندازه بزرگ در نظر آوری، که منت نهادن، احسان را بی‌نتیجه می کند.

۱۴- بپرهیز از این که به مردم وعده‌ای دهی و به آن وفا نکنی که سبب خشم خدا و مردم می‌شود.

۱۵- هنگام بر افروختگی از خشم و تندی و زشت گویی زبان، بر

ص: ۶۶

خود مسلط باش.

۱۶- به زیر دستان کارهایی را محول کن که به آنها علاقه دارند و روی آورند و اگر با اجبار و اکراه باشد دل او کور است و کار پیش نمی‌رود.

۱۷- حلیم باش که اولین نتیجه بردباری در برابر نابردباری، جلب یاری و رضایت نهفته مردم است.

۱۸- اعلام کن اگر کسانی چیزی می‌خواهند و خود آنها نمی‌توانند بگویند، دیگران مرا مطلع کنند.

۱۹- به گونه‌ای رفتار کن که بدانند با شما کار می‌کنند نه برای شما.

ص: ۶۷

فصل چهارم: مباحث تکمیلی

۱- مدیریت و بازرسی

از نظر اسلام انسانها در لحظه لحظه عمر خود تحت مراقبت و کنترل هستند و لحظه‌ای نمی‌توانند خود را از دید ناظران و مراقبان پنهان بدانند.

خداوند، نخستین و مهمترین مراقبی است که همواره بر اعمال انسان نظارت دارد. خداوند با قدرت بی‌انتهای خود بر همه حالات انسان آگاه و بیناست. عبارتهایی مانند

«ان اللَّه بما تعملون خبیر»؛ «ان اللَّه بما تعملون بصیر»

و

«ان اللَّه بصیر بالعباد»

که بارها در قرآن تکرار شده است، مؤید این حقیقت انکار ناشدنی است. علاوه بر این خداوند برای هر فرد ناظر قوی و همیشه بیدار گمارده است که رفتارهای او را ثبت می‌کند.

شاید این سؤال پیش آید که با وجود نظارت خداوند و فرشتگان

ص: ۶۸

مأمور، وجود واحدی به نام بازرسان در امر حج که اکثر کارگزاران آن را افرادی تشکیل می‌دهند که به قصد قربت و کسب معرفت انجام وظیفه می‌نمایند چه ضرورتی دارد؟

پاسخ: درست است که ضمانت اجرایی، اصلی برای انجام درست وظایف هر انسان همان ایمان درونی اوست و از طرف دیگر مدیران محترم کاروان نیز از افراد متعهد، متدین و دلسوز نظام جمهوری اسلامی هستند، لکن برای اطمینان از اجرای صحیح ضوابط و مقررات مربوط به هر تشکیلات، لازم است که یک سیستم بازرسی و نظارت وجود داشته باشد. همچنان که در بسیاری از سازمانها و ادارات و حتی نهادها با وجود مدیرانی کاردان و لایق ادارات نظارت و بازرسی وجود دارد.

پس حضور برادران بازرس در کاروانها به سبب عدم اعتماد به تشکیلات اجرایی کاروانها نیست، بلکه وجود آنها برای برگزاری بهتر امور در ابعاد مختلف حج است که به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

۱- نظارت بر پیشامدها در امور حج و تشریک مساعی با مدیر کاروان در رفع آنها؛ مانند تأیید مشکلات در مورد مسکن و یا خیام و پیگیری در رفع آن با کمک سربازرس و دیگر دست اندرکاران ستادها.

۲- همکاری با مدیر کاروان در رفع اشکالات احتمالی زائران، هنگامی که آنها در اثر عدم اطلاع از توانمندیهای کاروانها توقعاتی بیش از برنامه‌های مورد تأیید سازمان داشته باشند؛ مانند درخواست اتاقهای مجزا و یا درخواست ارز و غیر آن.

۳- همکاری با کاروان در توجیه زائران نسبت به مسائل عبادی،

ص: ۶۹

سیاسی حج، مانند برگزاری دعای کمیل و مراسم برائت از مشرکان.

۴- آگاه ساختن زائران نسبت به اخبار و مسائل مهم روز از طریق خبرنامه و ....

۵- کشف و خنثی نمودن توطئه عناصر داخلی و خارجی علیه حاجیان ایرانی با همکاری مدیر و روحانی کاروان.

۶- همکاری با مدیر کاروان در رفع مشکلات زائران در مورد تصادفات، ضرب و جرح، سرقتها و ....

۷- همکاری در رفع اختلافات احتمالی در کاروان.

بر اساس آنچه گفته شد بازرسان کاروانها به عنوان بازوی مؤثری در جهت هر چه بهتر برگزار شدن مراسم حج و همچنین امور کاروان بوده و در این راستا همکاری مدیر، روحانی و بازرس امکان بالا بردن ضریب اطمینان فعالیتها را میسر می‌سازد و نیز با اعمال این سیستم راه شناخت هر چه بیشتر عناصر دلسوز و فداکار و همچنین آنان که خدای نخواسته دچار اهمال و سستی گردند، هموار می‌شود و در نتیجه به تشویق و تنبیه- که از ابزار مهم ادامه حیات در هر تشکیلاتی است- منجر می‌شود.

امید است که بازرسان با در پیش گرفتن تقوای الهی قداست این امر بزرگ را که از فعل خداوند نشأت می‌گیرد، بیش از پیش افزون نمایند. (۱) ۴۱

۱- - با توجه به اهمیت بحث نظارت و ارزشیابی در جزوات بعدی به صورت تفصیلی و مشروح مطالبی ارائه خواهد شد.

ص: ۷۰

۲- انتظارات سازمان از مدیران

اشاره

از آن جایی که بازرسان بر مجموعه عملکرد مـدیران نظارت دارنـد و گزارشـهای لازم را تهیه می‌کننـد، لـذا سازمان حـج و زیارت مجموعه خواسته‌ها و انتظـارات خود را در دفتر بازرسـان حـج گنجانـده است که جهت اطلاع از رونـد انجام کار و نکاتی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، با عنایت به دفتر مزبور توضـیحات لازم ارائه خواهـد شد، تا مدیران با مطالعه این موارد، نهایت سـعی و تلاش خود را در انجام این خواسته‌ها بنمایند و ان شاء اللّٰه در پیشگاه خداوند متعال و مسئولان ذی‌ربط و حاجیان محترم روسفید گردند.

الف- مشخصات کاروان

۱- مشخصات اعضای اجرایی کاروان؛

۲- متأهل و بومی بودن کلیه اعضای کاروان؛

۳- مشخص بودن افرادی که از بستگان مدیر هستند. در این مورد تنها دو نفر می‌توانند از بستگان نسبی مدیر باشند.

۴- حداقل مدرک تحصـیلی معاون، پایان دوره راهنمایی و سایر خدمه باید حداقل مدرک تحصیلی پایان دوره ابتدایی داشته باشند. (داشتن حداقل سواد خواندن و نوشتن برای آشپز و کمک آشپز کفایت می‌کند).

ب- جلسات آموزشی زائران پیش از سفر

۱- تاریخ و تعداد جلسات و تعداد حاضران در جلسه؛

ص: ۷۱

۲- موضوعات مورد بحث در جلسات توسط روحانی و مدیر؛

۳- ارزیابی سطح کلاسهای برگزار شده، رضایت روحانی از تدارک کلاسها، میزان رضایت زائران.

ج- پیش پرواز

۱- اسامی گروه پیش پرواز و سمت آنان (اعزام دستیار خواهران به عنوان پیش پرواز ممنوع است).

۲- عملکرد گروه پیش پرواز از هنگام عزیمت تا استقرار زائران شامل تحویل ساختمان، نظافت، دریافت اثاثیه، دریافت مواد غذایی، تقسیم اتاقها و ....

د- اعزام زائران و ورود به فرودگاه جده

۱- کیفیت جمع‌آوری و انتقال به فرودگاه مبدأ؛

۲- حضور به موقع زائران در فرودگاه؛

۳- کیفیت استقرار زائران در فرودگاه جده و نحوه پذیرایی.

ه- انتقال زائران از جده به مکه یا مدینه

۱- تحویل به موقع وسائل نقلیه جهت انتقال زائران؛

۲- کیفیت وسائل نقلیه و هماهنگی آنها در بین راه؛

۳- نحوه و کیفیت پذیرایی از زائران در بین راه.

ص: ۷۲

و – احرام عمره تمتع در مسجد شجره یا جحفه

۱- ساعت ورود زائران به میقات و زمان توقف آنها؛

۲- تعداد زائران گم شده و علت گم شدن و نحوه الحاق آنها به کاروان؛

۳- مشکلات زائران در ورود، احرام و خروج از میقات.

ز – ورود به مدینه و مکه و استقرار زائران

۱- زمان ورود زائران به محل کاروان؛

۲- نحوه و کیفیت برنامه ریزی کاروان جهت استقبال از زائران؛

۳- نحوه توزیع اتاقها و استقرار زائران؛

۴- میزان رضایت زائران از استقبال، استقرار و اسکان.

ح – عمره تمتع

۱- زمان انجام عمره تمتع و نوع وسیله‌ای که برای انتقال زائران از آن استفاده می‌شود؛

۲- تعداد زائران گمشده، علت گم شدن و نحوه الحاق آنها به کاروان؛

۳- مشکلات به وجود آمده در انتقال زائران؛

۴- میزان رضایت روحانی و زائران از انجام عمره تمتع و نحوه همکاری اعضای اجرایی کاروان.

ص: ۷۳

ط – زیارت اماکن متبرکه در مدینه منوره

۱- زمان و کیفیت و نحوه اعزام زائران به اولین زیارتگاه در مسجد الرسول- ص- و بقیع مطهر و زیارت احد و مساجد سبعه؛

۲- تعداد زائران گمشده، علت گم شدن و نحوه الحاق آنها به کاروان؛

۳- میزان رضایت روحانی و زائران و نحوه همکاری اعضای اجرایی کاروان؛

۴- مشکلات به وجود آمده در زیارت اماکن متبرکه.

ی – ایام تشریق

۱- اقدامات انجام شده جهت انتقال اثاثیه به عرفات و منا و دریافت خیام؛

۲- نحوه پذیرایی زائران و میزان رضایت آنان؛

۳- زمان ورود به عرفات، مشعر الحرام و منا و زمان خروج از آنها و رسیدن به مواقف در زمان مناسب؛

۴- وضعیت کلی اتوبوسها و رانندگان، متوسط حرکت کاروان از عرفات تا مشعر الحرام، علت توقف و تأخیر حرکت اتوبوسها؛

۵- تعداد زائرانی که مسیر را با پای پیاده طی کردند؛

۶- تعداد زائران گم شده، علت گم شدن و نحوه الحاق آنها به کاروان؛

ص: ۷۴

۷- تعداد اعضای اجرایی کاروان که زائران را در مشعر همراهی کردند و میزان همکاری آنان؛

۸- تعداد زائرانی که وقوف به مشعر الحرام را درک نکردند و علت عدم وقوف؛

۹- میزان همکاری مدیر و اعضای اجرایی کاروان در انجام اعمال روز عید به بعد (رمی جمرات ثلاث، قربانی، حلق)؛

۱۰- مشکلات ایام تشریق؛

۱۱- میزان رضایت روحانی و زائران کاروان از اعضای کاروان در ایام تشریق؛

۱۲- نحوه همکاری مدیر و اعضای اجرایی کاروان با روحانی، بازرس و ستاد امداد.

ک- حج تمتع

۱- روز، ساعت و وسیله انتقال زائران به مسجد الحرام؛

۲- میزان رضایت روحانی و زائران از همکاری مدیر و اعضای اجرایی؛

۳- مشکلات احتمالی در انجام حج تمتع.

ل- تدارکات

شرح وظایف مسؤول تدارکات را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

ص: ۷۵

۱- به موقع تحویل گرفتن اثاثیه کاروان؛

۲- معیوب یا سالم بودن اثاثیه تحویلی و مطابق با لیست بودن آنها؛

۳- به موقع تحویل گرفتن سهمیه اقلام تدارکاتی و مطابق با لیست بودن آنها؛

۴- نوع و میزان اقلام کسری و اقلام مازاد مصرف؛

۵- نوع و میزان اقلامی که تاریخ مصرف آن به پایان رسیده است.

در پایان متذکر می‌شود که بازرسان از مجموعه عملکرد مدیر گزارشی تهیه می‌کنند؛ مثلًا در امور مدیریتی عناوینی چون میزان توفیق در انتخاب معاون و خدمه: نحوه تقسیم وظائف و اعمال مدیریت بر پرسنل میزان همکاری با مأموران حج، قدرت تصمیم گیری در اوضاع حساس، میزان توفیق در تدارکات، نحوه برنامه ریزی در مورد خرید و نگهداری و مصرف مواد غذایی و نحوه جلوگیری از اسراف و رعایت دستورالعملهای مالی سازمان مد نظر قرار دارد.

در قسمت امور رفاهی نحوه آماده سازی منازل، نظافت و بهداشت آنها و رعایت دستور العملها، کیفیت چای و طبخ غذا و پذیرایی و در امور مربوط به «آموزش و مناسک» عناوینی چون نحوه مشارکت در آموزش زائران، نحوه انتخاب زمان مناسب برای انجام اعمال، نحوه مشارکت و همکاری در انجام اعزام زائران، میزان رضایت روحانی و زائران از مشارکت مدیر در اعمال واجب، در امور مربوط به «امداد

ص: ۷۶

و درمان»، نحوه توجیه زائران نسبت به آدرسهای منازل و خیام، نصب علائم راهنمای کاروان در محلهای مناسب، نحوه جمع آوری زائران در مقاطع حساس و گوشزد نمودن توصیه‌های ایمنی، بهداشتی مورد ارزیابی واقع می‌شود.

همچنین با عنایت به این که عملکرد مدیران به عنوان سفیران جمهوری اسلامی انعکاسی از رفتار مسئولان جمهوری اسلامی ایران برای سایر مسلمانان جهان می‌باشد، لذا از جهت اخلاقی، عقیدتی و سیاسی نیز ارزیابی لازم به عمل می‌آید و به علاوه مجموعه عملکرد اعضای اجرایی کاروان‌ها نیز همه ساله توسط بازرسان بررسی می‌شود.

که این نظریات در گزینش و عدم گزینش آنها برای سالهای بعد لحاظ خواهد شد.

۳- مدیر و روحانی کاروان

آنچه مسلم است در حج- که سفر روحانی و پر از اسرار و لطایف معنوی است- مدیران و روحانیان محترم کاروانها نقش مهمی در اداره امور اجرایی و همچنین انجام اعمال و مناسک حاجیان دارند.

وظیفه کلیه عوامل کاروانها اعم از مدیر و روحانی و ... تشریک مساعی در امر تقویت معنوی و جسمانی زائران بوده و اگر به دقت به این مسئله نگاه کنیم، تغذیه جسمانی در واقع امری است برای مدد رساندن به تقویت روحی زائران مدیر کاروان همه امکانات انسانی و رفاهی و مادی را به کار می‌گیرد تا فضای کاروان برای انجام اعمال

ص: ۷۷

و عبادات آماده گردد و از این جا است که روحانی کاروان امر هـدایت و رهبری را در سـیر حاجیان به سوی اللّه به عهـده می گیرد، لذا در این راستا توجه مدیران محترم کاروانها را به مسائل زیر معطوف می‌دارد:

۱- پس از مشـخص شدن روحانی کاروان طی یک نشـست، مساعدتها و هماهنگیهای لازم را برای هرچه بهتر برگزار شدن مناسک زائران کاروان به عمل آورید.

۲- در حین جلسـات آموزشـی و در طول سـفر بـا توجه به تجارب سالهای قبل، اطلاعات مورد نیاز روحانی نسـبت به حاجیان را در اختیار او قرار دهید تا با شناخت بیشتری نسبت به رفع اشکالات احتمالی آنان اقدام نماید.

۳- در کلیه مراحل حـج احترام به روحانی را مـدّ نظر قرار دهید، چرا که رعایت حرمت مدیر و روحانی در دیدگاه زائران امر بسـیار مهمی است و شکسته شدن حرمت هر کدام از آنها باعث تضعیف دیگری و اختلال در امور خواهد شد.

۴- چنان که شایسـته است روحانی نباید در امور اجرایی کاروان دخالت کند. مدیران کاروان نیز موظفند از دخالت در امور شـرعی و مناسک حاجیان خودداری نماینـد. البته مشورت و همفکری و اسـتفاده از تجارب سالهای گذشـته طرفین قابل انکار نبوده، بلکه بر انجام آن تأکید می‌شود.

۵- در صورت مشاهده هر گونه اشـکال و یا احتمال وجود اشـتباه در مسائل شـرعی حاجیان، سـعی شود که به طور خصوصی مسأله مطرح

ص: ۷۸

و حل گردد و در صورت مجاب نشدن هر کدام از طرفین، از طریق نمایندگان بعثه مقام معظم رهبری و یا بعثه مراجع عظام تقلید، نسبت به رفع شبهه اقدام نمایید.

۶- هنگام عزیمت به میقاتها، حرمین و مشاعر شریفه، حضور روحانی کاروان امری ضروری است تا در صورت برخورد به مشکل در اعمال حاجیان، بتواند فی‌المجلس نسبت به رفع آن اقدام کند.

۴- نقشه خوانی و کروکی‌ها

مقدمه

اشاره

آشنایی به زبان نقشه و به اصطلاح «نقشه خوانی» آن چنان مهم است که کیفیت نقشه را در مقایسه با آگاهی استفاده کننده در درجه دوم اهمیت قرار می‌دهد و به زبان ساده‌تر، بهترین و دقیق‌ترین نقشه در مقایسه با ناآگاهی و ناآشنایی استفاده کننده کاغذ باطله‌ای بیش به شمار نمی‌آید. در عین حال هر نقشه نیز به منظور خاصی تهیه و تولید می‌شود. لذا واجد علائم و رموز و نحوه کاربرد معینی است که جهت ترجمان علائم آن نیاز به تخصص خاص همان علم است، از آن جمله‌اند نقشه‌های: پلانیمتری، کوروگرافی، واحدهای شکل زمین، واحدهای زیست محیطی، شبکه راهها و صدها نوع دیگر، اما از آنجایی که نقشه‌های منظور نظر، (نقشه‌های راهنمای منازل استیجاری، درمانگاه و انبار تدارکات مکه مکرمه و مدینه منوره) اساساً کروکی می‌باشند و علائم استفاده شده در آنها نیز برای استفاده کنندگان

ص: ۷۹

ملموس و کاملًا تعریف شده‌اند. (رجوع شود به کروکیهای پیوست) لذا ذیلًا بطور فشره فقط به ذکر چگونگی توجیه نقشه، شمال‌یابی و علائم به کار رفته در کروکیها اکتفا می‌شود.

الف– توجیه نقشه

توجیه نقشه؛ یعنی افقی کردن نقشه و قرار دادن جهت‌های شمال و جنوب آن در امتداد جهتهای شمال و جنوب طبیعت، روشهای مختلفی برای این منظور وجود دارد که ساده‌ترین آنها توجیه امتدادی (۱) ۴۲ است. منظور از این توجیه امتدادی؛ یعنی امتدادهای نقشه با امتدادهای مشابه در طبیعت به طور موازی و هم جهت قرار گیرند. از این طریقه هنگامی استفاده می‌شود که قطب نما در دسترس نباشد. مطلبی که در این شیوه باید مورد توجه قرار گیرد، یافتن امتدادهای مشابه در طبیعت و نقشه و قرار دادن آنها به طور موازی و هم جهت است. در این شیوه زمانی توجیه نقشه آسانتر و مطمئن‌تر خواهد بود که توقفگاه شما در روی نقشه معلوم باشد، در این صورت کافی است نشانه‌ای (مسجد، خیابان، پل هوایی ...) را که هم در روی نقشه و هم در محیط مشخص است پیدا کرده، خطی از توقفگاه به آن عارضه در روی نقشه متصل نموده و سپس نقشه را حول ایستگاه آن قدر بگردانید تا خط مزبور درست در امتداد آن عارضه در محیط واقع شود.

اگر موقعیت ایستگاه (شما) معلوم نباشد، ولی در عوض دو نقطه

۱- Linear Orientation -

ص: ۸۰

که به یکدیگر دید داشته باشند در محیط دیده شوند و محل آنها نیز در روی نقشه مشخص باشد، یکی از آنها را به عنوان ایستگاه انتخاب کنید و به آن محل بروید و لبه خط کشی را در امتداد دو نقطه مزبور در روی نقشه قرار دهید و آن قدر نقشه را حول نقطه ایستگاه خود بگردانید تا نقطه دیگر از محیط در امتداد لبه خط کش دیده شود.

شایان ذکر است که بهترین شاخص شمال و جنوب در مکه مکرمه جهت سیر صفا و مروه (مروه جهت شمال و صفا جهت جنوب) و در مدینه منوّره جهت خیابان اباذر (ابتدای خیابان در محل اتصال به حرم نبوی- ص- سمت جنوب و جهت عکس آن سوی شمال را نشان می‌دهد) رجوع شود به کروکیهای پیوست. توجه به این نکته ضروری است که مسیرهای مذکور جهتهای تقریبی شمال و جنوب را نشان می‌دهند.

ب- شمال‌یابی

یافتن جهت شمال یکی از ضروریات است. برای یافتن سمت شمال شیوه‌های گوناگونی وجود دارد که ساده‌ترین آن استفاده از ساعت عقربه‌دار می‌باشد. در این روش نوک عقربه ساعت شمار را طوری متوجه خورشید سازید که سایه آن درست در زیر عقربه قرار گیرد، در این حالت نیمساز زاویه حاصله از عقربه ساعت شمار و عدد دوازده نمایشگر جنوب و سوی دیگر آن شمال را نشان می‌دهد. (رجوع شود به تصویر صفحه بعد)

ص: ۸۱

ج- علائم به کار رفته در کروکیها

سیر حرکت

موقعیت محله‌ای که منزل استیجاری در آن جا واقع شده است.

موقعیت منزل استیجاری نسبت به محل

پُل

پُل زیر گذر

در پاره‌ای از موارد با توجه به طولانی بودن مسیر، خیابان به وسیله خطی قطع شده ترسیم گردیده تا نمایش تصویر مسیر مورد نظر در کروکی امکان پذیر گردد، به عنوان مثال در کروکی ذیل مسیرهای کوتاه شده خیابانهای اجابه و ریع اذاخر نشان داده شده است:

ص: ۸۲

لازم به ذکر است که کلیه کروکیهای منازل استیجاری مکه مکرمه و مدینه منوره نسبت به حرمین شریفین ترسیم شده‌اند. هر کروکی منزل شامل دو بخش است؛ بخش نخست نمای کلی شهر را نسبت به حرمین شریفین و همچنین موقعیت محله‌ای که منزل مورد نظر در آنجا واقع شده نمایش می‌دهد، و بخش دوم نیز تصویر بزرگتری است از محله‌ای که منزل در آنجا اجاره شده با جا نمایی دقیق‌تر از منزل مورد نظر.

ص: ۸۳

کروکیهای پیوست

ص: ۸۴

۵- نکته‌ها

الف- هتل‌داری

در این بخش از نظافت، نگهداری و زیبا سازی هتل محل اقامت، بویژه اتاقها، سالنها و اماکن سرویس دهی؛ مانند آشپزخانه و آبدارخانه و حمام و ... بحث می‌شود، در واقع محل اقامت حاجیان محترم همانند یک خانه بزرگ است، لذا همواره باید پاکیزگی، امنیت و راحتی آن را مد نظر داشته باشیم و بدانیم که هر چه محل سکونت از کیفیت بهتر و آبرومندتری برخوردار باشد، آنها احساس تعلق خاطر و راحتی بیشتری را خواهند کرد.

ب- تهیه نقشه قسمت‌های مختلف

سعی کنید نقشه طبقات و قسمتهای مختلف را تهیه و به دیوار نصب نمایید به نحوی که محل دفتر مدیر دفتر روحانی و بازرس، آشپزخانه، آبدارخانه، دستشوئی‌ها، حمامها و کلیه اتاق‌ها در نقشه مشخص شده باشد.

ج- دفتر مدیر

حتی‌الامکان اتاقی را به عنوان دفتر مدیریت اختصاص دهید.

این دفتر بهتر است در طبقه اول بوده و مراجعه حاجیان محترم به آن جا بدون هیچ گونه مشکلی انجام پذیرد.

ص: ۸۵

د- دفتر روحانی و بازرس

این اتاق به امور دینی و نظارت بر عملکرد مدیریت و کارکنان هتل اختصاص دارد، لذا باید در طبقه‌ای باشد که حاجیان در آن اسکان دارند تا به راحتی بتوانند با روحانی تماس بگیرند و احکام و مسائل شرعی مورد نیاز خود را از محضر ایشان سؤال کنند و مشکلات و پیشنهادهای احتمالی را با بازرس در میان گذارند.

ه- اتاق معاون و کارکنان

اتاق مذکور چنانچه در طبقه همکف و مجاور اتاق مدیر، انبار اجناس، انبار مواد خوراکی آشپزخانه و آبدارخانه باشد، مناسب‌تر است.

و- انبار اجناس

در این اتاق انواع اثاثیه مورد نیاز از قبیل پتوها، ملحفه‌ها، ظروف، تاید و صابون و انواع شوینده‌ها و ... قرار داده می‌شود.

ز- انبار مواد خوراکی

این اتاق باید بسیار خنک و خشک بوده و حالت سردخانه‌ای داشته باشد. این اتاق بهتر است دور از دید دیگران و نزدیک آسانسور باشد. مواد غذایی باید در ظروف و کیسه‌های دربسته حدود بیست سانتی متر بالاتر از کف زمین (روی پالت) قرار داده شوند. انبار مواد غذایی هر روز باید مرتب و تمیز گردد.

ص: ۸۶

ح – آب انبار

لازم است قبل از ورود حاجیان ابتدا آب انبار را کاملًا تخلیه کرده و به خوبی شستشو کنند (در ساختمانهایی که پیش از ورود حاجیان به طور مستمر مورد استفاده بوده است، می‌توان در صورت اطمینان از پاکیزگی آب انبار از این کار صرف نظر کرد و در آخر با محلولی شامل یک قاشق مربا خوری (پنج گرم) پرکلرین در یک سطل (ده لیتر) آب دیوارها و کف را بشویند. آب لوله‌کشی شهرهای مکه و مدینه احتیاج به کلرینه کردن مجدد ندارد، ولی اگر از آب تانکرها استفاده شد، باید هر هزار لیتر آن را با پنج گرم (یک قاشق مربا خوری) پرکلرین ضد عفونی کرد این کار بایستی همزمان با تخلیه آب از تانکرها انجام گیرد.

ط – دستشویی‌ها، توالت‌ها، حمام‌ها

الف- تمیز کردن این قسمتها، از نزدیکی سقف (قسمت کاشیکاری) شروع و به پایین‌ترین سطح خاتمه می‌باید (با استفاده از اسکاچ و مواد شوینده مناسب است).

ب- دریچه‌های هواکش باید از دود و گرد و غبار تمیز گردد.

ج- لامپها و روکش‌های آنها با یک دستمال خشک تمیز گردد.

د- ضد عفونی کردن توالت، حمام، وان حمام و راهروهای اطراف دستشویی‌ها با استفاده از محلول پنج گرم پرکلرین در ده لیتر آب (یک قاشق مربا خوری در یک سطل آب).

ص: ۸۷

و- قرار دادن تعداد کافی سطل‌های زباله درب دار در دستشوئی‌ها، توالت‌ها، حمام‌ها، راهروها و تعویض حداقل روزانه دو بار کیسه‌های زباله داخل آنها؛

ه- استفاده از جارو برقی و در اختیار حاجیان قرار دادن آن برای نظافت اتاق‌ها (کیسه جارو روزانه باید خالی و تمیز گردد).

ی- سالن اجتماعات و غذاخوری

حتی‌الامکان سالنی را جهت اجتماعات در نظر بگیرید، در صورت مناسب بودن از همین سالن و یا سالن مناسب دیگری به عنوان غذا خوری استفاده نمایید، این سالنها بطور روزانه و پس از هر بار صرف غذا با استفاده از جارو برقی و سایر امکانات تمیز و پاکیزه گردد.

ک- آراستگی و نظافت شخصی کارکنان

کارکنان کاروان همواره باید موهای تمیز، ناخن‌های کوتاه داشته باشند و همواره از لباسهای مرتب و پاکیزه استفاده کنند. استفاده از دستکش به هنگام طبخ و سِرو غذا ضروری است. در صورت بروز هر گونه بیماری و خراشیدگی و سوختگی سریعاً به پزشک مراجعه نمایند.

همواره کارکنان با رویی گشاده و چهره‌ای باز با حاجیان برخورد داشته و با زبان ساده و گویا و احترام به سؤالهای آنها پاسخ و احتیاجاتشان را در حد امکانات برآورده نمایند.

ص: ۸۸

ل – کشیدن سیگار

کشیدن سیگار در کلیه قسمت‌های ساختمان و اتاق‌ها ممنوع است. این موضوع باید در جلسات آموزشی و توجیهی به کلیه کارکنان و حاجیان محترم یادآوری گردد و راهنمایی شوند که جهت کشیدن سیگار از محوطه خارج ساختمان و از فضاهای باز و غیر عمومی استفاده نمایند.

والسلام علیکم و رحمهٔ اللّه و برکاته

۴۳ (۱)

۱- مرکز تحقیقات حج، مدیریت در کاروانهای حج، ۱جلد، نشر مشعر - تهران، چاپ: ۵، ۱۳۸۶.

درباره مرکز

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹